

Aplicación de la teoría de la dirección estratégica de empresas a casos reales mediante la utilización del trabajo en equipo

Josep Capó-Vicedo¹, Manuel Expósito-Langa², José V. Tomás-Miquel³ y Jordi Capó-Vicedo⁴

^{1,2,3}Departament d'Organització d'Empreses. ⁴Departament d'Economia i Ciències Socials. Universitat Politècnica de València. E-mails: ¹pepcapo@doe.upv.es, ²maexlan@doe.upv.es, ³jotomi@doe.upv.es y ⁴jorcavi0@esp.upv.es.

Resumen: Mediante este trabajo presentamos la metodología docente empleada en la asignatura Dirección estratégica y política de empresa de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Dado que los alumnos se encuentran en su último año de carrera, y tienen ya adquiridos unos amplios conocimientos teóricos sobre dirección y gestión de empresas, se pretende dar un enfoque fundamentalmente práctico a los contenidos de la asignatura. De esta forma, los alumnos adquirirán destrezas relacionadas con la aplicación de los conceptos teóricos estudiados a la realidad empresarial del sector.

La asignatura combina clases teóricas con la aplicación práctica desde un nivel generalista en el aula hasta la puesta en práctica de un equipo de trabajo en una empresa real del entorno. Esto permitirá profundizar en el alcance y dimensión del análisis realizado, siempre con el apoyo de las tutorías como herramienta fundamental para la resolución de dudas en las distintas etapas del trabajo práctico.

La aplicación de esta metodología permite una mayor implicación de los alumnos en las clases, ya que los conocimientos teóricos son simulados en una empresa real, logrando un mayor aprendizaje significativo en la asignatura.

Palabras clave: trabajo en equipo, tutorías, aprendizaje significativo.

Title: Application of strategic management theory to real cases using teamwork techniques.

Abstract: This paper presents a teaching methodology used in the subject Strategic management and company policy of the Degree of Business Management of the Universidad Politécnica de Valencia (UPV).

Since the students are in their last year of their studies and they have acquired a wide theoretical knowledge about business management, a practical scope to the subject contents has been applied. Thus, the students will acquire competencies related to the application of the theoretical concepts studied to the current reality of the company.

The subject combines theoretical sessions with the practical application from a general level at class to the establishment of a working team in a real company. This will allow to deepen on the scope and dimension of the analysis developed,

with the help of tutorship as a fundamental tool to solve the different doubts in the different stages of the practical project.

The application of this methodology makes possible a higher implication of the students at class, since the theoretical knowledge is simulated in a real company, reaching a higher meaningful learning in the subject.

Keywords: team working, tutorship, meaningful learning.

1. Introducción

En primer lugar se situará la asignatura dentro de los contextos académico y educativo correspondientes, para entender mejor la metodología docente propuesta. Para ello, se describirán en primer lugar las principales características de la teoría de la Dirección estratégica de la empresa, para pasar posteriormente a analizar brevemente las características principales de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas (ADE), así como de la asignatura objeto de esta comunicación.

1.1. La Teoría de la dirección estratégica de empresas

En las últimas décadas ha venido desarrollándose un interés manifiesto por todas las cuestiones relacionadas con la llamada estrategia empresarial y la necesidad de estudiar y evaluar el conocido como potencial estratégico o la posición competitiva de la empresa, motivado por la creciente complejidad del entorno que rodea la actuación empresarial.

Como ponen de manifiesto profesionales y estudiosos en el ámbito de la administración empresarial, ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un entorno cada vez más hostil, es posible trasladar el problema de la dirección actual de la empresa hacia la delimitación del tipo de respuesta que deberá dar la misma para sobrevivir o para incrementar su eficacia dentro de este tipo de entorno. Se propone como solución a esta necesidad la estrategia empresarial, formulada desde la dirección estratégica de empresa.

Se puede entender que esta necesidad es la de la adaptación de la empresa a los cambios de un entorno inestable. La importancia y velocidad de estos cambios son aspectos que definen el propio escenario estratégico en el que ha de desenvolverse la empresa. Cambios que se simbolizan por medio de las amenazas o factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia, y las oportunidades, como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. Ante esta perspectiva, la empresa cuenta con unas fortalezas o potencialidades internas que trata de desarrollar adecuadamente, así como las debilidades o posiciones de inferioridad que intenta compensar, para alcanzar la adaptación perseguida.

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años sesenta y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado.

La variedad de definiciones que se proponen para el concepto de estrategia son consecuencia de la multiplicidad de enfoques que tratan de estudiar el problema, por lo que el concepto de estrategia puede decirse que es de carácter

multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno.

1.2. La Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas en la Escola Politècnica Superior d'Alcoi (EPSA) de la Universitat Politècnica de València

El plan de estudios de la Universidad Politécnica de Valencia para esta licenciatura tiene un perfil generalista según sus líneas directrices, dirigidas a conseguir las siguientes características del perfil del titulado:

1. Conseguir una diferenciación sustancial de la oferta educativa de licenciaturas en Administración y Dirección de Empresas del resto de las universidades públicas valencianas.

2. Cubrir la demanda de profesionales de la dirección empresarial en el entorno valenciano, teniendo en cuenta las características de las empresas de dicho entorno.

3. Conseguir profesionales que puedan ser gerentes, directivos o adjuntos a ellos en las pequeñas y medianas empresas valencianas, por lo que, consecuentemente, se buscará una especialización en los tipos de empresas más representativos en la zona, aportando para ello conocimientos básicos de las tecnologías de los diferentes sectores.

Se pueden considerar los siguientes objetivos formativos de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas:

1. Proporcionar conocimientos específicos de carácter económico– empresarial.
2. Introducir al alumno en el aprendizaje de las tecnologías de los diferentes entornos empresariales de la Comunidad Valenciana.
3. Proporcionar formación en idiomas.
4. Proporcionar formación humanístico–social.
5. Proporcionar herramientas cuantitativas para el proceso de toma de decisiones.

Una vez que los alumnos obtienen su titulación como licenciado en Administración y Dirección de Empresas, están capacitados para planificar, organizar, dirigir y controlar las distintas actividades de empresas públicas o privadas.

La actividad profesional del licenciado en ADE puede ejercitarse bien siendo contratado (por el sector público o empresas privadas) dentro de la empresa en cuestión o bien puede ejercer como asesor externo y consultor en materias relacionadas con la actividad empresarial. Dentro de esta última categoría las empresas del sector de la consultoría y la auditoría incorporan recién titulados que trabajan como *juniors* dentro de la graduación profesional propia bajo la supervisión de un experto de grado superior.

En la empresa privada las funciones que un licenciado en Administración y Dirección de Empresas puede desarrollar son tantas como áreas empresariales existen. Es decir, que ocuparán puestos correspondientes a mandos intermedios y superiores, por lo que necesitarán habilidades no sólo técnicas, sino también personales y conceptuales.

1.3. La asignatura Dirección estratégica y política de la empresa

La asignatura Dirección estratégica y política de la empresa se enmarca dentro del último curso de la licenciatura, formada por 9 créditos que son divididos de la siguiente forma 4,5 teóricos y 4,5 prácticos.

Dado que los alumnos han tenido ya diversas asignaturas sobre gestión empresarial donde aprenden gran parte de los conocimientos teóricos necesarios, en esta asignatura se pretende pasar de un enfoque general a uno particular, para lo cual los descriptores generales anteriores se concretan en los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer los elementos básicos de la dirección estratégica, aprender a identificar y definir los objetivos empresariales, y formular y aplicar una estrategia en la empresa.

2. Saber analizar el entorno general y el entorno específico de la empresa.

3. Determinar los puntos fuertes y débiles de una empresa mediante el análisis de su estructura económica, sus áreas funcionales, su cadena de valor y sus recursos y capacidades.

4. Conocer las fuentes, las condiciones de aplicación y los riesgos tanto de la ventaja competitiva en costes como de la ventaja competitiva en diferenciación del producto, así como identificar las posibles estrategias según las características del sector.

5. Determinar las estrategias de desarrollo empresarial más adecuadas para diferentes situaciones empresariales y analizar las vías de crecimiento interno y externo, así como las estrategias de cooperación.

6. Analizar a fondo la problemática que comporta la implantación de decisiones estratégicas, tanto a nivel del diseño organizativo, como de la cultura corporativa, los sistemas de dirección y liderazgo, y los procedimientos de planificación y control.

Es especialmente importante la aplicación práctica de estos conocimientos en las empresas del entorno más próximo al centro, las cuales son, en su mayoría pequeñas y medianas empresas (PYME). Hay que tener en cuenta que las PYME difieren mucho de las grandes empresas industriales, por lo que es muy importante que los alumnos conozcan en la medida de lo posible sus particularidades de primera mano.

La cercanía y relación del campus universitario con el tejido industrial de la zona hace que muchas empresas vean interesante la posibilidad de que los alumnos realicen trabajos específicos en ellas, y en algunos casos, fruto de esta relación, dichos alumnos se incorporan a las mismas.

La asignatura se basa en tres ejes prácticos fundamentales: el análisis de casos generales en las prácticas de aula, trabajos específicos en las prácticas de laboratorio y finalmente la realización del Plan Estratégico completo de una PYME local. Todo esto, realizado mediante trabajos en grupo y exposiciones periódicas de los propios alumnos. Esta forma de trabajar hace a su vez de las tutorías una herramienta de apoyo fundamental.

2. Metodología utilizada

El objetivo de la metodología docente aplicada en esta asignatura es doble; por un lado conseguir romper con el esquema tradicional de clase magistral por parte del profesor, involucrando a los alumnos en el desarrollo de la clase y, por otro, conseguir darle un enfoque eminentemente práctico, haciendo entrar a los alumnos en contacto con el entorno empresarial que les rodea.

Como objetivos adicionales podemos encontrar los siguientes:

1. Establecer un primer contacto con empresas de la zona.
2. Observar *in situ* las características particulares de la realización y aplicación de planes estratégicos a PYME de diferentes sectores.
3. Aprender a buscar información bibliográfica en distintas fuentes sobre un tema específico, así como a analizar y sintetizar la misma, mejorando sus habilidades conceptuales.
4. Mejorar sus aptitudes orales a través de exposiciones de los trabajos al resto de la clase.
5. Conseguir un aprendizaje mucho más profundo y duradero de los contenidos de la asignatura al complementar las explicaciones teóricas con casos prácticos.
6. Tener clases mucho más participativas y activas, consiguiendo un aprendizaje activo por parte del alumno.
7. Conseguir una mayor motivación y compromiso con la asignatura.
8. Aprender a trabajar en equipo y a mejorar las habilidades personales de los alumnos.

Para explicar la metodología docente utilizada distinguiremos entre las partes teórica y práctica de la misma, incorporando también la parte del trabajo final a realizar.

2.1. Parte teórica

Dentro de la parte teórica de la asignatura, para cada tema de cada bloque, se sigue la siguiente metodología base (con variaciones en función del tema o de las circunstancias que puedan darse):

1. En la clase anterior el profesor plantea el tema que va a tratarse para que los alumnos busquen información al respecto.
2. La clase empieza con una pequeña intervención de cada alumno, comentando lo que ha encontrado (artículos, noticias, casos, etc.) sobre el tema a tratar.
3. Tras esta exposición se establece un pequeño debate en la clase sobre el tema, al final del cual se debe conseguir tener claro el concepto y las ideas principales del tema.
4. El profesor procede a exponer los principales contenidos teóricos del tema en cuestión, estableciendo conexiones con las conclusiones e ideas obtenidas a partir del debate inicial.

Con esta metodología se consiguen una serie de objetivos fundamentales:

1. Romper con el esquema tradicional de la exposición magistral por parte del profesor.
2. Implicar a los alumnos en la marcha de las clases despertando su interés por los temas a tratar.
3. Conseguir que los alumnos adquieran un hábito de hablar en público y participar en debates.
4. Ayudar a los alumnos a mejorar sus habilidades de búsqueda y síntesis de información.
5. Disponer de un mecanismo adicional para evaluar la implicación y el interés individual de los alumnos por la asignatura.

Como apunte curioso queremos mencionar que los primeros días de clase muchos alumnos coinciden con los artículos o noticias que han encontrado, ya que todos tienden a utilizar el mismo buscador en internet, y a seleccionar la primera opción que les parece interesante. Cuando ellos mismos se dan cuenta de que se repiten, empiezan a buscar en otras fuentes, analizan más enlaces y se preocupan por intentar encontrar fuentes no tan habituales. Se podría decir que se establece una especie de competición entre ellos, por ver quién encuentra noticias o artículos más interesantes, y que nadie más haya visto, con lo que se enriquece en gran manera la propia clase.

En algún tema en concreto, la metodología anterior se modifica, entregando a los alumnos documentación sobre el tema que se va a tratar en la siguiente sesión, para que la estudien y preparen una pequeña presentación sobre la misma. En la sesión correspondiente se procede a intercalar las presentaciones de los alumnos con la del profesor, de forma que todos participen por igual en la realización de la clase, se involucren más en ella, y se rompa la monotonía.

2.2. Parte práctica

Por otro lado, en la parte práctica se dan tres líneas de trabajo: las prácticas de aula, las prácticas de laboratorio y el trabajo final.

Las *prácticas de aula* son esenciales para complementar la parte teórica. Consisten básicamente en la realización de actividades complementarias a las exposiciones teóricas, tanto del profesor como de los alumnos, buscando siempre afianzar los contenidos teóricos explicados. Estas actividades se realizan justo después de impartir los contenidos teóricos, por lo que su función de refuerzo es importantísima.

Entre las actividades realizadas destacan el comentario de noticias de prensa relacionadas con el tema tratado. De aquí se genera normalmente una actividad de análisis, en la cual, trabajando en parejas o grupos de tres, los alumnos analizan las principales características de las decisiones estratégicas tomadas por las empresas, identificando a cuál de los modelos teóricos estudiados se parece más y, en concreto, en qué aspectos coincide y cuáles debería incorporar para ajustarse al modelo teórico. A partir de los resultados de este análisis se genera un pequeño debate, moderado por el profesor, en el cual se analizan las conclusiones y se intenta llegar a un consenso general.

Otra actividad realizada dentro de lo que son las prácticas de aula, sería la de realización de casos. En concreto, a partir de casos de empresas reales, se trabaja también en parejas o grupos reducidos, sobre unas preguntas

establecidas por el profesor, realizándose también las etapas ya comentadas de análisis inicial y de debate posterior.

Con las actividades anteriores se consiguen varios objetivos, entre los que destacan los siguientes:

1. Reforzar los contenidos teóricos vistos en clase, justo después de recibirlos.
2. Asociar los contenidos teóricos a la realidad práctica existente en su entorno.
3. Ampliar la capacidad de analizar y sintetizar la información recibida a través de distintos medios.
4. Aprender a trabajar en grupo y a exponer los resultados en público.

Una última actividad dentro de las prácticas de aula es la de realización de charlas y presentaciones por parte de profesionales. En concreto, se ha podido traer a directivos de empresas de la zona y a antiguos alumnos de la titulación, actualmente en puestos de responsabilidad, con lo que éstos han podido aportarles a los alumnos sus experiencias prácticas. Esta actividad suele ser generadora también de debates posteriores, tanto con los propios conferenciantes, como *a posteriori*, entre los integrantes de la clase.

En cuanto a las *prácticas de laboratorio*, éstas consisten básicamente en la realización del Plan Estratégico de una empresa real. En concreto se realizan tres prácticas básicas coincidentes con las tres grandes fases de la Dirección estratégica y con los tres bloques en que se ha dividido la asignatura.

En estas prácticas se pretende que los alumnos adquieran conocimientos que les sean útiles tanto para aprobar la misma, como para su futuro desarrollo profesional, en cuanto a que amplía su campo de acción, y les proporciona herramientas de apoyo, aumentando sus competencias curriculares.

La reflexión sobre las acciones estratégicas adoptadas por grandes empresas en momentos críticos supone una reflexión interesante que conduce al aprendizaje en la asignatura. Por ejemplo, en estos últimos cursos se ha llevado a cabo el caso Caprabo, justo antes de que fuera adquirido por Eroski cuando pasaba por un mal momento, y el caso de Terra Mítica, justo después de conseguir sanear sus cuentas con la venta de los terrenos adyacentes al parque.

La reflexión sobre el Plan Estratégico de una gran empresa en una situación crítica hace que los alumnos se tengan que enfrentar a una toma de decisión que influirá sobre el futuro de la empresa. Por tanto, deberán plantear soluciones concretas, aplicables y cuantificadas para intentar mejorar la situación de la misma. El apoyo de fuentes en internet o en prensa, la historia y evolución de la empresa, así como sus características serán las principales fuentes de información.

Con este trabajo realizado en el laboratorio se consigue que los alumnos aprendan a utilizar la red para buscar información específica de una empresa y un sector productivo particular, utilizando distintas fuentes como páginas corporativas de las propias empresas estudiadas, buscadores especializados, periódicos y revistas electrónicas y/o portales específicos del sector analizado.

Por último, los alumnos deben realizar como *trabajo final* el Plan Estratégico de una empresa real. Para ello deben visitar y conocer una empresa localizada de forma próxima a ellos, entrando en contacto con sus trabajadores, su

organización y forma de trabajar, en definitiva con la realidad que van a encontrarse cuando se incorporen al mercado laboral. Al mismo tiempo contrastarán la evolución de las grandes empresas analizadas en el aula y en el laboratorio con la de las pequeñas empresas de su entorno, con lo que complementarán su formación y aprendizaje.

En este trabajo final tiene más importancia el trabajo del grupo y la aplicación de los conocimientos teóricos aprendidos a la realidad de las PYME. En concreto, la guía del trabajo se compone de la siguiente forma:

1. Determinar la evolución estratégica de la empresa.
2. Identificar misión, visión y objetivos principales de la empresa.
3. Elaborar un análisis DAFO preliminar.
4. Identificar las estrategias que debería seguir la empresa en base al análisis anterior.
5. Identificar si la empresa posee una habilidad distintiva, ventaja o desventaja competitiva en su sector.
6. Diseñar un Plan Estratégico para aprovechar sus fortalezas y oportunidades y para hacer frente a sus debilidades y amenazas.

La información es recabada mediante visitas y entrevistas en la empresa así como mediante el uso de las bases de datos indexadas en la biblioteca de la universidad, de las cuales pueden obtener información adicional relevante, como por ejemplo su evolución económica a través del estudio de sus balances en la base de datos SABI.

Por lo que respecta a la entrega del trabajo, y para evitar que se concentre al final de la asignatura, se han establecido unas presentaciones periódicas denominadas Informes de Avance en tutorías. En concreto, cada 15 días los alumnos deben enviar al profesor vía electrónica su correspondiente Informe de Avance, el cual es revisado por éste. Posteriormente y en horarios prefijados dentro de las tutorías los grupos irán a exponerlo. En estas presentaciones los alumnos explican los problemas o dificultades que hayan podido encontrarse, así como posibles dudas que les hayan podido surgir. El profesor, por su parte, les ofrece una realimentación sobre los resultados del informe.

Por otra parte, de manera periódica todos los grupos exponen al resto de la clase cómo van sus trabajos y la información que han recopilado desde la exposición anterior. De esta forma mejoran sus habilidades comunicativas y permite a todos conocer la evolución de las empresas estudiadas.

3. Conclusiones

Con la aplicación de la metodología propuesta se ha conseguido una gran implicación de los alumnos en las clases, reduciendo al mínimo las clases magistrales y pasando a una estrategia de aprendizaje más significativo y más participativo o activo por parte de los propios alumnos.

Los alumnos aportan el contenido de una parte importante de las clases mediante su participación activa en la estructura de las mismas, con lo cual éstas se convierten en mucho más dinámicas, interactivas y enriquecedoras.

Por otro lado, aprenden también a obtener un mayor rendimiento de las múltiples herramientas que ofrece tanto internet como las fuentes de información de la biblioteca de la propia universidad, así como a reflexionar sobre la realidad de las empresas de su entorno y la propuesta de estrategias a seguir por las mismas.

Con todo lo anterior, la asignatura obtiene un enfoque muy práctico y permite mejorar la capacidad de reflexionar sobre los planes futuros de una empresa, aproximando a su vez a los alumnos a empresas reales, lo que supone un contacto con el mercado laboral.

Referencias y bibliografía

- Ariño, M. A. (2005). *Toma de Decisiones y Gobierno de Organizaciones*. Deusto: Barcelona.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006). *Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E., Salmador, M. P., Merino, C. y Martín, J. I. (2006). *Dirección Estratégica. Desarrollo de la Estrategia y Análisis de Casos*. Madrid: Pirámide.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC 2ª edición.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Garrido, S. y Rodríguez, J. M. (2002). *Estrategia y Política de Empresa. Lecturas*. Madrid: Pirámide.
- Grant, R. M. (2004). *Dirección Estratégica*. Madrid: Civitas.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (2002). *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Morcillo, P. y Fernández, J. (2002). *Nuevas claves para la Dirección Estratégica*. Barcelona: Ariel Economía.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2003). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2004). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- Santiago, G., López, M. D. y Rodríguez, J. M. (2005). *Política de Empresa*. Madrid: UNED.
- Valero, A. y Lucas, J. L. (2005). *Política de Empresa*. Pamplona: EUNSA.