

Comentario de Libro

Liliana Neriz J.¹

¹Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Chile, Av. Diagonal Paraguay 257, Santiago, Chile. E-mail: lneriz@sia.facea.uchile.cl

Jeffrey S. Harrison y Caron H. St. John. **Fundamentos de la dirección estratégica**. 2ª ed. México: Thomson, 2002. 232 páginas. Formato: 15,5×23,5 cm. ISBN 84-9732-160-X.

El libro es una traducción adecuada de la segunda edición del libro en inglés, publicado en el año 2002. En términos generales, el texto entrega un resumen conciso y equilibrado de las teorías más importantes en el campo de la gestión estratégica. Los autores muestran un enfoque práctico, que haciendo uso de ejemplos y situaciones reales, mantiene la atención del lector y logra una efectiva comprensión de los distintos conceptos que se vierten en cada capítulo.

El libro entiende la gestión global de las organizaciones como un respuesta de éstas, a las exigencias de los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, con que se relacionan. Así acertadamente, una de las primeras recomendaciones que los autores realizan es que, las empresas, prioricen a sus *stakeholders*, puesto que no todos éstos con su actuar y decidir, tienen un equivalente efecto sobre el accionar y el devenir de la empresa; reconociendo en accionistas, clientes y proveedores aquéllos de mayor importancia. Es importante la comprensión de esta premisa, toda vez que, las empresas, condicionan sus estrategias a estos requerimientos y por lo tanto, los resultados que de ella se obtienen.

Los autores recogen las corrientes más actuales en materia de gestión de empresas, reconociendo el papel del aprendizaje estratégico, y como la reacción y anticipación al entorno y los cambios en las organizaciones, van diseñando la estrategia de las mismas, paralelamente a su ejecución.

Al final de cada capítulo, la referencia bibliográfica mencionada, es lo suficientemente exhaustiva, recogiendo libros y artículos relevantes para los distintos temas, y con data cercana a la fecha de la publicación del libro.

De manera amena y a través de ejemplos, la mayoría de éstos actuales, el lector va siendo introducido en los conceptos más analizados en la literatura de gestión, y que haciendo uso de un lenguaje sencillo muestra los aspectos más globales de la estrategia como es el entorno para ir introduciéndose, de manera similar, en temas como son: el análisis del medio interno,

elaboración de estrategias competitivas y corporativas, para llegar a mencionar cómo las empresas implantan dicha estrategia. Siguiendo el mismo estilo, los autores presentan los aspectos que ayudan a asegurar el éxito de las empresas, como son los sistemas de control. Así, se establecen tres partes principales del libro: (1) Los temas relacionados con la dirección y la formulación estratégica, como resultado del análisis externo e interno; (2) la implantación de la estrategia y su control; y (3) los aspectos relacionados con cambios estratégicos y su reestructuración.

El primer capítulo del libro es una suerte de carta de navegación del mismo e introduce los conceptos generales que son tratados en capítulos posteriores.

El capítulo 2 entrega antecedentes que permitan al lector comenzar a entender una organización, centrándose en analizar elementos principales de los entornos generales y específicos. Se incluyen análisis, ya clásicos en este tipo de literatura, como es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, enfatizando el papel de los competidores sectoriales y quienes participan de él. En este mismo sentido, muestra distintas tácticas de asociación y su vinculación a los grupos de interés. Aspectos, que entre otros, permiten abrir paso, a temas más focalizados en la estrategia.

Los autores, en el capítulo 3, destacan el papel del líder, como es el caso de Steve Jobs de Apple, ejemplo con el que destacan la importancia del director general y de cómo, a través de la gestión de las capacidades y recursos internos, los ejecutivos pueden contribuir a la competitividad de la empresa. Así también, muestran como las actividades constituyen el principal motor en el proceso de generación de valor en las compañías. Al desarrollar estos temas se capturan las definiciones básicas de la formulación estratégica como son: visión, misión, estrategia competitiva y valores corporativos.

El capítulo 4 se centra en la empresa, describiendo de forma clara y gráfica las posibles estrategias de crecimiento y competitiva que se pueden emprender, en relación a su sector empresarial; para dar paso, en el capítulo 5, a presentar, cómo es establecida por la dirección general, la estrategia corporativa: su formulación; tácticas de diversificación; desarrollo y gestión de recursos y de capacidades corporativas, entre otras actividades básicas para que la organización pueda competir eficaz y eficientemente.

En el capítulo 6, los autores destacan la importancia de la correcta ejecución de una estrategia, para lograr al éxito de la empresa, a través del papel que juega en la ejecución de las estrategias competitiva y corporativa, las denominadas estrategias funcionales, apoyadas en la necesaria

definición de una estructura organizativa formal. Así, muestran distintas estructuras que permitan una mejor forma de llevar a cabo la estrategia.

En el capítulo 7 los autores exponen, el importante hecho, acerca de cómo la empresa se debe preocupar no sólo de formular las estrategias competitivas adecuadas, sino que cómo se debe ejecutarlas e implantarlas eficientemente, a través de los sistemas de control estratégicos. Se describen los sistemas de control por anticipación y los ya tradicionales retrospectivos, ambos imprescindibles a la hora de monitorear estratégicamente a la empresa. Con este *feedback*, la organización puede reasignar recursos y priorizar mecanismos para realizar los ajustes necesarios. La reestructuración estratégica es un resultado claro de los sistemas de control que la empresa implemente y permite a la empresa, a través de una reasignación de activos, racionalización de gastos, cambios de estructura y de todos aquellos aspectos financieros y no financieros catalizadores, encauzar el comportamiento de la empresa hacia su éxito y el de sus estrategias.

El capítulo 8 introduce al lector a aquellos aspectos clave que caracterizan a la empresa global, en que la internacionalización es una condicionante de los negocios esencial, con múltiples ventajas, pero también con grandes riesgos, por ello representa el futuro inmediato en que competirán las organizaciones.

Cómo apéndice, los autores entregan recomendaciones básicas para el análisis de casos y que son perfectamente válidas para la preparación de un análisis estratégico.

El libro constituye una buena base para recapitular conceptos básicos de la dirección estratégica de empresas. La naturaleza del texto puede apoyar adecuadamente a los catedráticos y alumnos de las asignaturas introductorias relacionadas a las materias de gestión estratégica. Esta introducción concisa permite a quien instruye en los temas tratados, incorporar lecturas adicionales y casos, según estime conveniente, de manera complementarlos.