

Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*

Strategic direction and entrepreneurial growth:
some reflections on their relationship

Adriana Aguilera Castro

adcastro@univalle.edu.co

Ingeniera Industrial y magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Colombia. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en el Área de Administración y Organizaciones. Directora del Programa de Administración de Empresas. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo & Gestión de la Universidad del Valle con participación en las líneas de Organización y Management y Gestión Humana (Categoría A Colciencias).

Correspondencia: Universidad del Valle, Sede San Fernando, Calle 4B n.º 36-00, Edificio 124, Oficina 3001, Cali, Colombia.

* Este artículo es un producto del proyecto de investigación titulado: “Modelo de direccionamiento estratégico para la generación de políticas de crecimiento empresarial” que fue desarrollado por el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Categoría A Colciencias, y financiado por convocatoria interna.

Resumen

Este artículo aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas. La metodología corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección.

Palabras clave: *Crecimiento empresarial, direccionamiento estratégico, análisis estratégico, formulación e implantación estratégica.*



Abstract

This article approached some theoretical aspects that allow an approximation to bases for the study of business growth and strategic direction, having as principal aim to establish the first approximation to the existing relation between these two subject matters. The methodology corresponds to the criteria of a basic or theoretical research, which tries to establish a theoretical frame to reach the proposed aim. As a result and principal conclusion of the research, it was established that there is a relation between both subject matters, principally in what it has to see with business growth and strategic orientation of the executive; and business growth and investment from the direction.

Keywords: *Business growth, strategic direction, strategic analysis, strategic formulation and implant.*

1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”, según Ansoff y McDonell (1990). Esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas.

Por otro lado, y cumpliendo con un aspecto de vital importancia encomendado a la alta dirección, los gerentes tratan de establecer condiciones para orientar sus empresas de tal manera que logren crecer. Según Blázquez (2006, p. 172), “el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo [...]”, para este autor el director de la empresa puede establecer los cambios organizacionales necesarios con tal de que la oriente hacia una dinámica de crecimiento.

El objetivo de este artículo es presentar algunos aspectos teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico, el concepto y el proceso; luego plantea las principales temáticas relacionadas con el crecimiento empresarial: concepto y perspectivas; y, por último, establece una reflexión primaria con respecto a la relación que puede llegar a darse en el ámbito empresarial entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1. El concepto

Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estra-

tégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Manso (1991); Ronda y Macarné (2004); Fernández (2001); Hill y Jones (1996); Vidal (2004); Fuentelsaz, Polo y Maicas (2003); Dixit y Nalebuff (1991); Victore (2005), entre otros, plantean la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo; diversos autores como Certo (2001); Harrington (1997); Rodríguez (2005); Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006); Cetdir (2007), entre otros, han enfatizado en la importancia de la planificación estratégica a partir de la posición que ocupa como función administrativa y en cuanto actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización, en conjunto.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia,

y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”. Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización”.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), citando a Peters, expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223), “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio”. Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”.

Ansoff (1997, p. 259) plantea que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [..] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [..] su sensibilidad] a las demandas del entorno”.

Para Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los

cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Johnson y Scholes (2001, p. 14), por su parte, definen que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”. Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

Después de hacer referencia a las definiciones de diferentes autores, se considera que la planteada por Ansoff (1997) representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

2.2. El proceso

El proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003); y Johnson y Scholes (1997); en los que se plantean tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). A continuación se desarrollan cada una de estas etapas.

a. *Análisis estratégico*

Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders*”. Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos: *a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos*: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; *b) analizar el entorno*: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; *c) realizar el análisis interno*: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; *d) valorar los activos intangibles de la empresa*: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Después del desarrollo de este punto queda claro que el análisis estratégico determina los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de establecer “la estrategia futura”.

b. Formulación estratégica

Según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p. 159), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”.

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007, p. 12), la formulación estratégica es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Según Bueno, Morcillo y Salvador

(2006, p. 88), “la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas”. Certo y Peter (1997, p. 83) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo.

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de *e-business*. A continuación se presentan de manera general. Las *estrategias competitivas* según Jarillo (1992, p. 364) representan “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo”; este autor, además, establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y [... que también] están a la búsqueda de su ventaja competitiva”. Según Pino (2000, p. 19), “las estrategias competitivas tradicionales están sujetas a la erosión. Las características adicionales de hoy serán estándares mañana y, por tanto, dejarán de ser exclusivas”. Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva.

Las *estrategias corporativas*, según Bateman y Scott (2004, p. 122), son aquellas que “identifican tanto el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite [...] como la distribución de recursos entre esos negocios”. Hill y Jones (2004, p. 19) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que “resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo

debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?”. Collis y Montgomeri (2007, p. 8) enuncian las estrategias corporativas como “la forma en que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de actividades multimercado”. Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro.

Bateman y Scott (2004, p. 122) plantean otra opción de estrategias, que en su criterio son básicas para el establecimiento de las estrategias corporativas, estas son: *estrategias de concentración*: enfoque en una sola industria; *integración vertical*: adquisición o desarrollo de un negocio nuevo que produce parte o componentes del producto que elabora la organización; *diversificación concéntrica*: añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionadas; *diversificación de conglomerados*: se utiliza para ayudar a los nuevos negocios que producen productos no relacionados o que participan en mercados y actividades no relacionados. Hill y Jones (2005) incluyen, además de las anteriores estrategias, las siguientes: *integración horizontal*: manera de tratar de incrementar la rentabilidad de una compañía al a) reducir costos, b) aumentar el valor de la oferta de productos de la compañía a través de la diferenciación; *outsourcing*: permite a una empresa reducir sus costos, diferenciar mejor su oferta de productos y utilizar mejor sus escasos recursos, al mismo tiempo que le permite responder con rapidez a las cambiantes condiciones del mercado

Las estrategias internacionales: Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p. 244) expresan que “la estrategia internacional implica que la empresa venda sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional”. Los directivos de las organizaciones no solamente deben decidir sobre la estrategia de entrada más apropiada, sino también sobre cómo conseguir ventajas competitivas en mercados internacionales. Este tipo de estrategia tiene en cuenta el ámbito territorial, el cual es uno de los tres que según Jarillo (1992) debe contemplar cualquier organización para la formulación de estrategias; aparte del territorial, están el ámbito de producto y el de la empresa. Según Dess y Lumpkin (2003), hay muchos motivos para que una empresa decida seguir una expansión internacional; pero la más obvia

es incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios.

Al incursionar en nuevos mercados mundiales, la empresa obtiene un aumento en sus ingresos y activos, pero esto significa también un necesario ajuste en sus actividades operativas y en los requerimientos de personal e infraestructura. Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p. 246) exponen los beneficios básicos que obtienen las empresas una vez empleada la estrategia de internacionalización: un mercado más grande; mayor rendimiento de las inversiones importantes de capital, o de las inversiones en productos y procesos nuevos; más economías de escala y de alcance, o mayor aprendizaje; y una ventaja competitiva en razón de la ubicación.

Las estrategias en Internet: el uso eficaz de las estrategias de Internet y de *e-commerce* puede ayudar a que una organización mejore su posición competitiva en un sector y aumente su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. Dess y Lumpkin (2003) plantean que lo importante para la empresa no es la tecnología de Internet en sí, sino el uso real que hace de Internet para conseguir transacciones rentables. Estos autores plantean que el fenómeno de Internet ha reforzado la necesidad de una dirección estratégica efectiva. Los autores aclaran que para alcanzar el éxito, las empresas requieren algo más que crear una *website* o una empresa punto-com. El éxito del *e-business* requiere una perspectiva estratégica nueva que se construye sobre las posibilidades proporcionadas por las tecnologías de la información, en la medida en que permite que la conectividad de Internet transforme la forma de llevar a cabo los negocios. Es de resaltar que Vargas y Guillén (2005) enfatizan en la necesidad de las organizaciones de crear estrategias para permanecer en el mercado, y también resaltan la función del estratega para el logro de este objetivo.

c. Implantación estratégica

Harrison y St. John (2002, p. 6) expresan que “la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos”.

Para Dess y Lumpkin (2003, p. 16), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

Después de definir el concepto y establecer el proceso de dirección estratégica a continuación se desarrollan los aspectos principales que giran alrededor del crecimiento empresarial, aclarando que cada vez más las organizaciones lo establecen como un objetivo corporativo explícito; tanto es así que autores como Guzmán (2006, p. 361) plantean “la necesidad de contar con el factor empresarial en las explicaciones teóricas del proceso de crecimiento económico”, que en gran medida lo soporta el crecimiento empresarial.

3. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

3.1. El concepto

Antes de mencionar la definición de crecimiento empresarial, vale la pena aclarar que, tal como lo mencionan Blázquez, Dorta y Verona (2006, p. 167), no existe unidad de criterio con respecto a este concepto dentro de la literatura económica y administrativa; esto hace que algunos autores consideren el crecimiento como un objetivo deseado y otros como una consecuencia del “manejo” adecuado de las organizaciones. No todas las organizaciones tienen como objetivo principal el crecimiento; sin embargo, este asimismo puede generarse con un adecuado uso de los recursos provenientes del proceso de direccionamiento estratégico.

Algunos autores plantean definiciones del término crecimiento, entre ellos Cardona y Cano (2005) expresan que el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna. Para Penrose (1962) el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento

de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso. En el caso de las empresas, la acumulación de capital físico y humano, y el aumento en las dimensiones reflejan cambios que se evidencian después de una mayor aceptación de los productos y/o servicios de la organización en el entorno; pero, según se percibe sobre todo en la primera definición, para estos autores el crecimiento es un proceso que se genera de adentro hacia afuera; la adecuada disposición de los recursos internos, permite que la organización logre un posicionamiento externo que le permita crecer.

Ortiz (2005) expone que el crecimiento empresarial, como objetivo de los diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones una empresa (proveedores, mercado financiero y de capitales, compradores), puede afectarse por la inexistencia de estímulos estatales, las características del financiamiento externo, el atraso tecnológico, la falta de adaptación a las condiciones cambiantes en las apetencias de los consumidores, la desviación de fondos hacia inversiones especulativas, la desidia en la medición del tamaño, y las tendencias de mercado.

Después de mencionar el concepto de crecimiento, a continuación se hace referencia a algunas definiciones de crecimiento empresarial. Charan y Sánchez (2004, p. 27) definen el crecimiento empresarial como “un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas”.

Blázquez, Dorta y Verona (2005, p. 172) definen el crecimiento empresarial como “el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; [...] para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, [...] ante lo cual todo debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que [...] a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo”.

Fernández, García y Ventura (1988, p. 3) definen el crecimiento empresarial como “un índice de comportamiento dinámico de la empresa que

mede su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, *marketing* y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia”.

Las definiciones anteriores se caracterizan por tener presente la importancia del ambiente externo de las organizaciones y también porque enfatizan que las empresas deben tratar de mantenerse, o de superar todas aquellas fuerzas que intervienen en su buen funcionamiento; es por ello que el crecimiento empresarial es considerado como un proceso dinámico que genera cambios positivos para las empresas. Por lo general estos cambios suelen ser cuantitativos o es al menos lo que la mayoría de los directivos esperan (crecimiento financiero, productivo, de mercado, entre otros); pero se debe tener en cuenta que para obtenerlos las organizaciones requieren de otros cambios de naturaleza cualitativa y que son de gran influencia para el desarrollo o surgimiento de los resultados tan anhelados por los directivos. Entre tales cambios cualitativos, el de mayor significado y resultado es el relacionado con las personas (sobre todo en lo que tiene que ver con cambios en la estructura y los mecanismos de dirección y control), pues ellas son quienes finalmente se encargan de generarlos; sin llegar a desconocer que también intervienen algunas variables que por más que se quieran controlar, no lo permiten y, por tanto, pueden afectar considerablemente los resultados esperados (todo lo relacionado con el medio ambiente general y específico).

3.2. Las perspectivas

El crecimiento empresarial puede abordarse desde diversas perspectivas; Blázquez, Dorta y Verona (2006, pp.174-180) establecen que entre las más mencionadas en la literatura se encuentran las siguientes:

- a. *La perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida:* desde esta perspectiva la empresa va evolucionando por fases, donde cada una es consecuencia de una revolución de la anterior,

lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la estrategia, la estructura de organización y el entorno. Analizando la curva del ciclo de vida, las empresas en realidad buscan establecer una serie de actividades que les permitan innovar y diferenciarse de manera clara de su competencia una vez se alcanza la madurez en el mercado.

- b. *Perspectiva basada en los recursos*: esta perspectiva se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión de crecimiento empresarial en el que, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo.

Esta perspectiva según Forcadell (2004) está basada en una serie de proposiciones claves para entender el crecimiento empresarial; algunas de esas proposiciones son: a) existe una relación dinámica y recursiva a lo largo del tiempo entre recursos y estrategia; b) el crecimiento de la empresa se realiza a partir de recursos excedentarios que son específicos de la empresa; c) el grado de especificidad de los recursos sobre los que se basa el crecimiento en los negocios actuales determina las direcciones de desarrollo de la empresa; d) el crecimiento va a generar deficiencias de los recursos necesarios para implantar la estrategia elegida; e) el ajuste entre direcciones y métodos de desarrollo influye sobre el resultado de la estrategia; f) una estrategia de crecimiento implantada con éxito va a propiciar el apalancamiento de la cartera de recursos y capacidades; g) el grado de especificidad de los recursos estratégicos a los que tiene acceso la empresa define los límites de la empresa. Sus características y su utilización dentro de la empresa determinarán las actividades en las cuales la empresa crea valor y, por lo tanto, sus límites.

Estas proposiciones a las que hace mención Forcadell (2004) involucran una serie de elementos claves, como son la estrategia, los recursos, la ventaja competitiva y los límites, que para la perspectiva basada en los

recursos, giran alrededor de la relación que existe entre la estrategia y los recursos. De esta manera se puede evidenciar que la estrategia que defina la organización se encuentra condicionada por la cantidad de recursos que posee o puede llegar a conseguir la organización para su puesta en marcha.

- c. *Perspectiva basada en la motivación:* la perspectiva basada en la motivación ayuda a entender por qué algunos empresarios o directivos actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos en determinadas decisiones sobre todo en lo referente al crecimiento empresarial; mientras que otros, con idénticos recursos e incluso mayores recursos, no desarrollan una actitud más emprendedora. De ahí que dicha perspectiva se centre en las actitudes individuales.

Como bien lo menciona Charan (2004), la simple tenencia de una planeación exhaustiva para generar buenos resultados en cuanto al crecimiento ya sea de un proyecto, negocio o empresa, no es el único elemento que lo garantice ni el más necesario para que dichos resultados se den. Aquella hace parte de un conjunto de estos elementos que actuando dinámica y armónicamente reúnen energía o fuerzas para que en su totalidad o en la mayor medida posible se den los resultados esperados; específicamente se refiere a los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que tal de trabajo se entiende no solo el director, el grupo de accionistas o la junta directiva, sino que también involucra a todas las personas: desde el más bajo nivel de la estructura jerárquica hasta el más alto puesto que todos intervienen en el proceso.

Una vez abordadas las dos temáticas objeto de estudio, lo que se presenta a continuación son algunas reflexiones en torno a su relación.

4. REFLEXIONES: UNA APROXIMACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Si bien es cierto que para este artículo no existe un referente práctico que permita relacionar en la realidad organizacional el direccionamiento estratégico con el crecimiento empresarial, se puede partir de algunos

referentes teóricos para realizar una aproximación primaria a dicha relación. Entre las relaciones más importantes se pueden señalar dos.

4.1. El crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo

En primera instancia se puede acudir a la reflexión planteada por Kim y Mauborgne (1999) en el sentido de que si la lógica de direccionamiento estratégico no está orientada de manera clara, difícilmente las empresas pueden establecer metas de crecimiento. El proceso de direccionamiento estratégico debe plantearse y desarrollarse de manera tal que soporte las metas y propósitos establecidos por la organización, en el sentido de orientarla al crecimiento; tanto es así que, conforme se evidenció en el desarrollo del artículo, esta es una labor de la dirección.

De igual manera el crecimiento empresarial desde sus diferentes perspectivas involucra de manera clara la orientación estratégica del directivo. En la perspectiva del ciclo de vida, en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica y uno de los determinantes para esta configuración es la estrategia: labor propia de la dirección, en el sentido de la formulación, orientación e implementación. En la perspectiva basada en la motivación, es clara la orientación hacia las actitudes individuales del empresario o dirigente, en tanto permite que tome decisiones en lo referente al crecimiento empresarial; desde esta perspectiva la capacidad del directivo de enfrentarse a situaciones de riesgo, lo propone como la persona indicada que impulsa a la organización a establecer metas ambiciosas con las cuales el desarrollo de factores contribuyan al crecimiento empresarial.

Guadamillas (2006) menciona que el crecimiento de la empresa se puede explicar a partir del potencial innovador que la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos, lo favorecen de modo que este conjunto de procesos alcance la máxima eficacia. Nuevamente este autor resalta, entre otros aspectos, el papel del liderazgo para alcanzar metas de crecimiento; esto se puede evidenciar al abordar la perspectiva basada en la motivación.

4.2. El crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección

Desde la perspectiva basada en los recursos, la decisión de la inversión de los recursos con capacidad sobrante, por mencionar alguna de las premisas, va a estar centrada en la dirección de la empresa; son los altos directivos los que definen cuál es el “mejor uso” que puede darse a los recursos adicionales que está percibiendo la organización, y de esta manera pueden decidir destinarlos o no al crecimiento de la misma.

Otros aspectos interesantes mencionados por Thompson (1998, p. 19), como los beneficios de un enfoque estratégico de la dirección, permiten establecer una relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial. Uno de los beneficios de la dirección estratégica es que proporciona a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza al destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia; dado que la posibilidad de definir sobre la inversión está centrada en las ideas de los directivos que producen resultados, entonces se muestra cómo estos directivos (según la perspectiva de la motivación) tienen la clara posibilidad de tomar decisiones que tengan una orientación al crecimiento.

Otro beneficio que menciona este autor es que la dirección estratégica ayuda a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización y crea una actitud directiva más proactiva que contrarresta las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas. Esta actitud directiva proactiva puede ser vista como un aspecto importante a la hora de establecer políticas de crecimiento empresarial, desde la perspectiva basada en la motivación porque impulsa al directivo a realizar nuevas propuestas y tener una actitud más favorable cuando de asumir riesgos se trate.

Aunque los anteriores postulados constituyen un acercamiento primario a la relación entre direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial, asimismo que pueden abrir un espacio importante para profundizar en el estudio de esta relación.

CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

El análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer la estrategia futura; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, el entorno, realizar análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación.

La formulación de estrategias permite establecer concretamente aquellas que se van a seguir; esta es la etapa clave para involucrar todo lo relacionado con la orientación al crecimiento empresarial, por cuanto la selección parte de un amplio abanico de posibilidades que le permiten a la organización definir dicho aspecto.

La implantación estratégica se relaciona con la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance los fines estratégicos; aquí se deben definir algunos indicadores que le permitan a la organización realizar comparaciones con períodos anteriores para evidenciar el cumplimiento de sus metas de crecimiento.

Referencias

- Aceves R., V. D. (2004). *Dirección estratégica* México: McGraw-Hill.
- Águila C., P.F. & Vidal, J. S. (2004). Dirección estratégica integrada. Experiencias y resultados: Empresa Micalum. *Folleto Gerenciales*, 8 (11), 40-41.
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Ansoff, I. H. & Mcdonell, E. (1990). *Implanting strategic management* (2ª Ed.). New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2ª Ed.). México: Pearson.
- Bateman, T. & Snell, S. A. (2004). *Administración: un nuevo panorama competitivo* (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- Blank, B. L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico* (3ª Ed.). Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 19 (31), 172, 167, 174-180, 176, 177,180-187.
- Blázquez, F., Dorta J. C. & Verona M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*, 16 (28), 2.
- Bogenhold, D. (2003). La doble cara de la capacidad empresarial. Una alternativa a la noción popular. *Revista de Economía Institucional*, 5 (8), 182.
- Bueno C., E., Salmador S., M.P. & Morcillo O., P. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.
- Canals, J. (2000). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2 (2), 337-370.
- Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). (2007). Dirección estratégica integrada. Conceptualización. Parte I. *Ingeniería Industrial*, 28 (1), 50-49.
- Cardona, M. & Cano C. A. (2005). *Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: un puente en la industrialización regional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Certo, S. C. (1986). *Administración moderna*. México: Nueva Editorial Interamericana.

- Certo, S. (2001). *Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*. (8ª Ed.). Colombia: Pearson Education.
- Certo, S. & Peter, J.P. (1997). *Dirección estratégica*. (3ª Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Charan, R. & Merino, M. I (Trad.). (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. Barcelona: Empresa Activa.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. España: Empresa Activa.
- Collis, D. J. & Montgomeri, C. A. (2007). *Estrategia corporativa un enfoque basado en los recursos* (2ª Ed.). India: McGraw-Hill.
- David, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª Ed.). México: Pearson Education.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11ª Ed.). México: Pearson Education.
- Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Díez De Castro, E. P, García Del Junco. J. Fayerman D., Martín J., F. & Perriáñez C., R.. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dixit, A. K. & Nalebuff, B. J. (1991). *Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. España: Antoni Bosch.
- Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 2 (3), 51.
- Fernández G., R. (2001). *Manual para el desarrollo y crecimiento empresarial*. Bogotá: 3R Editores.
- Fernández, A.I., García, R. & Ventura, J. (1988). *Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales* (Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo, 003/88, 3).
- Forcadell, J. F. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. *Documentos de Trabajo Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas*. DT 12. Disponible en: <http://catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Elcrecimientoempresarial.pdf>, 3, 10, 12, 14, 17, 19, 2-3, 3.
- Fuentelsaz, L., Polo, Y. & Maicas, J.P. (2003). Economía digital y estrategia empresarial: un análisis desde la dirección estratégica. *Revista de Empresa*, 5, 57.
- García, C. (2006). Factores determinantes de la sostenibilidad del crecimiento empresarial. *PECVNIA*, 3, 2.

- Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez, L. R. & Balkin B. D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Goodstein, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guadamillas, G. F. (2006 oct.-dic.). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: el caso del Grupo Tecnobit. *Universia Business Review*, 52.
- Guzmán, J. (2006,). El rol del entrepreneurship en el proceso del crecimiento económico. *Estudios de Economía Aplicada*, 24 (2), 361.
- Harrington, H. J. (2005). *Administración total del mejoramiento continuo –la nueva generación–*. Colombia: McGrawHill.
- Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2ª ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Hill, W. L. & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. (3ª Ed.). Bogotá: McGrawHill.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. (6ª ed., pp.344-345). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. & Hoskisson R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Internacional Thomson Editores.
- Jarillo, C. (1992). *Dirección estratégica*. (2ª Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3ª Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Johnson G. & Scholes K. (2001). *Dirección estratégica*. (5ª Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Education.
- Jones, Ch. I. (2000). *Introducción al crecimiento económico*. México: Pearson Educación.
- Laínes, J. A. & A. J. Bellostas (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67), 503-504.
- Manso C., F.J. (1991). *Curso de dirección estratégica comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Mintzberg, H., (1990). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal* 11 (3), 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. España: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. (Edición europea revisada). España: Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, Contexto y Casos*. México: Pearson education.
- Ortiz, G. A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20 (34), 14-15.
- Pino, R. (2000). *Akido empresarial*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Rodríguez V., J. (2005). *Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ª Ed.). México: Thomson.
- Ronda, P.G. & Marcané, J.A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.
- Sanabria T., R. (2005). *Formulación y pensamiento estratégico*. Bogotá: Planeta.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. México: McGraw Hill.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- Vargas, J.G. & I. J. Guillén (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 94, 67
- Victore, R. (2005). La dirección integrada de proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial. *Folletos Gerenciales*, 9 (2), 42.
- Vidal A., E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. (10ª ed.). México: Pearson Education.