

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UNA SÍNTESIS

Fernández Sánchez, E.

Universidad de Oviedo

RESUMEN

En este trabajo se describen cuatro modelos de estrategia que han tenido una amplia aceptación en el ámbito académico. Tres de ellos tienden a enfocarse hacia el exterior de la empresa: el visionario, la planificación estratégica y el incrementalismo lógico. El cuarto, la teoría de recursos, se orienta más hacia el exterior, por lo que complementa a los anteriores.

Las cuatro escuelas tratadas se describen, en la medida de lo posible, desde una actitud acrítica, haciendo hincapié en sus características estructurales, con objeto de intentar aflorar sus complementariedades en lugar de sus divergencias, que las hay, y son fáciles de entresacar de la lectura del trabajo.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Visión, Planificación Estratégica, Teoría de los Recursos.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo¹ se describen cuatro modelos de estrategia que han tenido una amplia aceptación en el ámbito académico. Tres de ellos tienden a enfocarse hacia el exterior de la empresa: el visionario, la planificación estratégica y el incrementalismo lógico. De ellos, el más divulgado es la planificación estratégica, que considera la estrategia como el resultado de un proceso racional de carácter normativo. El visionario supone que el fundamento de la estrategia es un liderazgo creativo, mientras el incrementalismo lógico defiende que varios actores son capaces de experimentar, primero, e integrar, después, las acciones que configuran la estrategia. Ahora bien, los tres modelos, lejos de ser alternativas independientes, pueden y deben funcionar de forma coordinada en las organizaciones (Mintzberg, 1994). El cuarto modelo, la teoría de recursos, se orienta más hacia el interior², por lo que complementa a los anteriores.

2. LA VISIÓN

La visión es una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización (Bennis y Nanus, 1985), que proporciona una guía para distinguir a lo largo del tiempo aquello que debe preservar la empresa (núcleo) de lo que es susceptible de cambio. La visión la crea el líder al influir sobre los recursos emocionales y culturales de la organización, haciéndoles partícipes de los valores, compromisos y aspiraciones que pretende lograr en el ámbito empresarial (Kotter, 1996). Con ello persigue concentrar la atención de los trabajadores y directivos en los asuntos que considera fundamentales. Una visión compartida que transmite poder es capaz de dar forma, dirigir y coordinar realmente la conducta de los individuos (Bennis y Nanus, 1985), por lo que debe ser formulada para los departamentos y áreas de apoyo (Thompson y Strickland, 1999). Al mismo tiempo, desempeña un papel muy importante en comunicar a los clientes, accionistas y demás grupos de interés lo que puede esperarse de la empresa (Hill y Jones, 1998).

La visión tiene dos componentes: a) el propósito, que se orienta hacia el interior con objeto de descubrir "quién es y por qué existe" la empresa y b) la misión, que tiene una orientación más externa y se concreta en "qué hace y qué debe hacer" la empresa.

El propósito representa los valores y las creencias organizativas permanentes que contribuyen a configurar y moldear el carácter de la empresa. De esta forma, encarna su razón de ser y define el porqué de su existencia. Y, al igual que una estrella en el horizonte, sirve de guía pero nunca se alcanza (Collins y Porras, 1996). Tiene su origen en los primeros líderes, al inculcar a la empresa su filosofía personal de los negocios, no a través de lo que dicen sino de lo que hacen (Peters y Waterman, 1982). Posteriormente, lo ajustan y potencian los directivos clave en los momentos críticos de la historia de la empresa. El propósito plantea la manera como la empresa intenta desarrollar su negocio y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Por tanto, una exposición del propósito puede tener un impacto importante en la forma en que una empresa se dirige a sí misma. Este propósito que se refleja en el credo de la empresa constituye la base para establecer su cultura organizativa (Hill y Jones, 1998). Las empresas tienen unos pocos propósitos, por lo general entre tres y cinco, que se extienden a una amplia gama de categorías, incluyendo las personas, los clientes, los productos, la sociedad, la conducta ética y los beneficios (Collins y Porras, 1996).

La misión proporciona descripciones generales de los productos que la empresa quiere fabricar y los mercados a los que servirá mediante el despliegue de los recursos que posee o están a su alcance. También recoge los grandes retos y logros que la empresa espera alcanzar para superar a los rivales en la arena competitiva.

La misión trata, pues, de dar respuesta a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio actual y cuál será en el futuro? y ¿qué debemos hacer para superar a nuestros competidores?. La definición de negocio abarca tres dimensiones (Abell, 1980): a) las funciones del cliente -qué necesidad se satisface o se desea satisfacer-, b) los grupos de clientes -a quién se satisface o desea satisfacer-, y c) las tecnologías utilizadas -cómo se satisface o satisfarán las necesidades-. En realidad, estas tres dimensiones se corresponden con las tres preguntas a las que debe de hacer frente el problema económico: qué productos se van a producir, cómo se van a producir y para quién se producen.

La misión determina igualmente la individualidad de la empresa y centra la atención de todo el personal en la idea profunda de derrotar a los rivales y ser los mejores. Para ello, debe forzar y retar a la empresa y, sin embargo, ser factible. A esta obsesión por ganar en todos los niveles de la empresa, buscando el liderazgo mundial durante los 10 o 20 años siguientes, Hamel y Prahalad (1989) la denominan intento estratégico.

El propósito nunca puede completarse, mientras que una misión puede alcanzarse a largo plazo. La misión es la montaña a escalar. Una vez que se ha llegado a la cumbre siempre se puede escalar una nueva montaña (Collins y Porras, 1996). Y, para que sea eficaz, tiene que ser comunicada a los directivos y trabajadores de todos los niveles jerárquicos.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONVENCIONAL

La planificación es el modelo más utilizado por las empresas para la formulación y puesta en práctica de la estrategia, ya que se exige continuamente en las reuniones de los consejos de administración, sirve de soporte a las memorias anuales y apoya los acuerdos con las empresas financieras o con las autoridades gubernamentales (Mintzberg, 1994).

La abundancia de proposiciones normativas en la bibliografía de la planificación estratégica convencional, indica la necesidad de un planteamiento que sistematice las ideas sobre este campo tan importante; lo que constituye el objetivo de los siguientes apartados.

3.1. Actividades a realizar

La planificación estratégica utiliza como referencia la visión. A continuación, se despliega un conjunto secuencial de actividades estratégicas, si bien es cierto que en la práctica pueden solaparse, llevarse a cabo simultáneamente o en un orden diferente al aquí propuesto. De hecho, el proceso de planificación puede ser tanto un *input* en el desarrollo de una visión, como una forma de difundir esa visión por toda la organización.

3.1.1. Formulación de la estrategia

La estrategia formulada debe apoyarse en las fortalezas de una empresa con el fin de explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del mercado, al tiempo que se corrigen las debilidades de la organización (análisis DAFO³). En otras palabras, la estrategia resultante persigue lograr la idoneidad de la empresa con la oportunidad que ofrece su entorno (Christensen *et al.*, 1982). Así pues, la estrategia comienza con el análisis del entorno donde la empresa desarrolla su actividad, si bien se ha de tener en cuenta los aspectos internos que delimitan sus potencialidades.

Hay que analizar todas aquellas condiciones externas que pueden afectar potencialmente a una empresa, es decir, el entorno de la empresa (Duncan, 1972). Igualmente, la estrategia siempre está limitada por lo que se considera socialmente aceptable y se concreta en un comportamiento empresarial cívico (Selznick, 1957).

Un elemento relevante en el análisis del entorno es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro; si bien la previsión de las discontinuidades es prácticamente imposible y la previsión a largo plazo (dos años o más) es notablemente inexacta (Makridakis, 1990). En años pasados se tornó particularmente popular la creación de escenarios, cuya aplicación persigue utilizar menos las cifras y más el discernimiento (Wack, 1985). La idea básica del método es la identificación de las tendencias y las incertidumbres, con objeto de combinar ambos elementos y configurar diferentes mundos futuros posibles. No se trate de cubrir la totalidad de contingencias, sino de descubrir las fronteras del futuro (Schoemaker, 1995).

A partir de la obra de Porter (1980) ha adquirido inusitada importancia la estructura del sector industrial, cuya rentabilidad potencial viene determinada por la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas: proveedores, clientes, rivales, sustitutos y competidores potenciales. Dentro del sector destacan los grupos estratégicos, término acuñado por Hunt (1972) para describir el conjunto de empresas de una industria que siguen una estrategia similar, a lo largo de las dimensiones competitivas relevantes. De hecho, un grupo estratégico es la parte de la subestructura de una industria que puede desempeñar un papel importante en la comprensión de las diferencias de resultado entre las empresas (McGee y Thomas, 1986), ya que existen barreras a la movilidad entre los grupos estratégicos dentro de la misma industria (Caves y Porter, 1977).

En los últimos años, no sólo se reorganizaron las variables que determinaban la intensidad de cada una de las cinco fuerzas competitivas incorporándose algunas nuevas (Ghemawat, 1999), sino que también se introdujeron nuevos participantes en el análisis. Así, Brandenburger y Nalebuff (1996) crearon la red de valor, con la idea de reflejar, en el éxito o fracaso del negocio, el papel de los complementadores: participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios o los proveedores venden recursos complementarios. Los complementadores son el reflejo de los competidores, y añaden la dimensión cooperativa al enfoque de las fuerzas competitivas (Ghemawat, 1999). Una ampliación de este enfoque desa-

rolla el concepto de valor agregado, y considera que las utilidades que pueden obtenerse de cualquier transacción están limitadas por las demandas del comprador, por un lado, y por los costes de los proveedores, por el otro. Así pues, el valor creado en una transacción es la diferencia entre la buena disposición de pagar del consumidor y el coste de oportunidad del productor (Brandenburger y Stuart, 1996).

De igual forma, es importante identificar los factores clave que determinan el éxito competitivo en un sector. Estos factores son aquellas variables estratégicas que un historiador elegiría a la hora de separar a las empresas de éxito de las mediocres en un sector concreto (Schoemaker, 1992). En consecuencia, permiten delimitar con precisión las estrategias más eficaces para alcanzar el éxito en el mercado. Algunos autores critican este concepto. Por ejemplo, Ghemawat (1991) considera que la sola idea de identificar un factor de éxito y correr tras él, parece tener algo en común con la irreflexiva búsqueda medieval de la piedra filosofal.

El análisis interno persigue detectar las fortalezas y debilidades de la empresa. Como apunta Selznick (1957) los compromisos de las maneras de actuar y responder que se generan dentro de una empresa son intrínsecos a su carácter que, a su vez, es producto de la historia de la organización. No tiene sentido que una empresa trate de explotar una oportunidad sin contar con las fortalezas necesarias. Estas fortalezas, es decir, aquello que tiene valor para el cliente y que la empresa hace mejor que sus rivales, también reciben el nombre de capacidades. Una herramienta que facilita el análisis interno es la cadena de valor de Porter (1985).

Las ambiciones, las actitudes hacia el riesgo y los principios éticos de los directivos ejercen igualmente una fuerte influencia en la determinación de la estrategia (Andrews, 1971). Influencia que, en algunos casos, es consciente y deliberada y, en otros, inconsciente (Thompson y Strickland, 1999).

Una vez realizado el análisis DAFO, hay que proceder a la creación de la estrategia; previamente conviene realizar algunas matizaciones sobre el concepto. Existen múltiples definiciones de estrategia. De hecho, metas (objetivos), políticas y decisiones son tres términos que tomados individualmente o en diferentes combinaciones son utilizados por los investigadores y los consultores para configurar una pléyade de definiciones de estrategia, lo que añade mucha confusión al término. No obstante, la mayoría de las definiciones se pueden clasificar en dos grandes grupos: a) las que integran las metas (objetivos) en la propia estrategia. Por ejemplo, Quinn (1980: 7) define la estrategia como “el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de acción más importantes de una organización en una totalidad cohesiva” (definiciones similares las proponen Chandler (1962), Andrews (1971) y Vancil (1976), entre otros), y b) las que consideran las metas (objetivos) y la estrategia como dos actividades independientes en el proceso de planificación estratégica. Por ejemplo, Steiner (1969: 238) define la estrategia como “una acción específica consistente en el despliegue de unos recursos determinados a fin de alcanzar un objetivo designado en el plan estratégico” (definiciones similares las proponen Ansoff (1965) y Hax y Majluf (1984), entre otros). Este trabajo se incluye en el segundo planteamiento.

A. Metas, políticas y objetivos

Las metas⁴ reflejan el camino para alcanzar la misión de la empresa y, así, superar a las rivales en la arena competitiva. Por tanto, representan las condiciones futuras que espera lograr la empresa expresadas en términos cualitativos⁵. Determinan "qué" debe lograrse y "cuándo" debe alcanzarse, si bien no especifican "cómo" debe obtenerse ese logro (Quinn, 1980), ya que las empresas, al igual que cualquier sistema abierto, poseen la propiedad de equifinalidad: disponen de diferentes alternativas para lograr los mismos fines (Katz y Kahn, 1966).

Las empresas tienen metas complejas y múltiples. La complejidad se constata en los diferentes significados que posee el término. A veces, las metas se utilizan para legitimar y justificar la responsabilidad de la empresa en la sociedad (responsabilidades; por ejemplo, fabricar coches de elevada calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes) y otras para proporcionar un motivo para la actividad empresarial o un logro específico (motivo o logro; por ejemplo, lograr un beneficio de "X" euros en un período determinado o fabricar "Y" unidades de productos). Incluso pueden ser consideradas como un conjunto de restricciones que limitan las alternativas posibles (restricciones; por ejemplo, el salario mínimo legal de un trabajador) (Simon, 1964a). Las restricciones y las responsabilidades limitan considerablemente la libertad de acción estratégica (Ansoff, 1965).

La abundancia de metas se debe a las diferentes áreas que son objeto de interés para la empresa. Por ejemplo, Drucker (1954) propone, al menos, ocho metas: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos económicos, rentabilidad, responsabilidad de los directivos, actitudes de los empleados y responsabilidad social. Como puede observarse, algunas metas se refieren a condiciones que pueden ser medidas y otras no. La multiplicidad de las metas conlleva, al menos, los dos pasos siguientes (Hofer y Schendel, 1978):

- Comprobar si se pueden alcanzar todas las metas seleccionadas. Para ello, hay que verificar si existen conflictos entre las metas y, en el supuesto de que así sea, intentar eliminarlos. En consecuencia, resulta conveniente establecer un método que permita decidir lo que se debe hacer cuando el progreso hacia una meta implica sacrificar el progreso hacia otra⁶.
- Es difícil alcanzar todas las metas de forma simultánea. Por tanto, es necesario ordenarlas de acuerdo con su importancia, con objeto de establecer prioridades⁷ para la acción.

Para tratar de solucionar estos problemas, Thompson y Strickland (1999) agrupan las diferentes metas en dos tipos: metas financieras y metas estratégicas⁸. Las primeras son necesarias para conservar la vitalidad y el bienestar de una empresa. Las segundas se requieren para fortalecer la posición competitiva de la empresa a largo plazo. Tanto las metas financieras como las estratégicas especifican lo que la empresa espera alcanzar en el medio y largo plazo. De hecho, una orientación a corto plazo podría favorecer temporalmente las metas financieras, pero en detrimento de las metas estratégicas, lo que perjudicará la competitividad de la empresa (Hayes y Abernathy, 1980) y el logro de las metas financieras a largo plazo. En definitiva, la empresa tiene que definir unas pocas metas estratégicas, de carácter amplio y general, por lo que son poco precisas y difícilmente medibles (Quinn, 1978a). Estas metas estratégicas deben apoyar la visión de la empresa y estar orientadas por el intento estratégico (Hamel y Prahalad, 1989) o deseo de derrotar a los competidores en la arena del mercado. Por otra parte, las metas han de ser realistas con base en a) los recursos internos de la empresa, y b) las oportunidades, riesgos y condicionantes externos (Granger, 1963). Hay una escuela de pensamiento que pro-

pone que las metas se deben determinar en forma temeraria y agresiva y en un nivel elevado muy por encima de lo que muchos miembros de la organización consideran "realistas". La idea es que se liberen una creatividad y una energía organizativa mayores cuando las metas de gran alcance requieren el logro de niveles de desempeño más allá de las posibilidades de los recursos inmediatos de la empresa (Thompson y Stricklan, 1999).

Se entiende por políticas⁹ las normas o directrices para seleccionar un curso de acción en orden a la consecución de unas metas (Steiner, 1969). Se trata de normas para decidir los límites dentro de los cuales deberá producirse la acción¹⁰. Ahora bien, la elección de las metas y la formulación de las políticas no pueden ser decisiones separadas (Andrews, 1971), ya que, dentro de un *continuum* de fines y medios, las metas pueden ser políticas (medios) para alcanzar metas jerárquicamente superiores (fines). En este sentido, Simon (1964b: 60) propone una jerarquía de metas, al considerar que "el hecho de que la fuerza de las metas depende de otros fines más lejanos, lleva a disponer esas metas en una jerarquía en la que cada nivel ha de ser considerado como un fin en relación con los niveles que tiene debajo y como un medio en relación con los niveles que tiene encima". Como se puede observar, lo que para Andrews son políticas para Simon son metas de un nivel jerárquico inferior. En este trabajo se asume el planteamiento de Simon, por lo que desterramos el término política y consideramos una jerarquía de metas o, dicho de otro forma, consideramos las políticas como metas en un nivel más bajo.

El objetivo es una medida cuantitativa de la meta, que viene expresado en términos absolutos, y que sirve de guía o fin para la acción (Granger, 1963). Está formado por cuatro elementos (Hofer y Schendel, 1978): a) el atributo característico que se escoge como unidad de medida, b) la norma o escala con la que se medirá el atributo, c) el nivel o valor particular en la escala que se pretende alcanzar y d) el tiempo para conseguirlo. Es decir, el objetivo debe expresar cuánto de qué clase de resultado y cuándo. (Thompson y Strickland, 1999). Así pues, algunas metas de la empresa se concretan en objetivos mientras que otras permanecen como descripciones verbales (Cohen y Cyert, 1973).

Los objetivos están enfocados más internamente que las metas y conllevan implicaciones importantes acerca del modo en que los recursos de la organización serán utilizados en el futuro (Vancil, 1976). Las metas se formulan a más largo plazo (por encima de los 10 años) que los objetivos (1 año o menos), por lo que estos últimos se estiman como una secuencia horizontal de valores sobre varios períodos de tiempo (Cohen y Cyert, 1973). De esta forma, el objetivo es un logro que pretende obtenerse en una fecha próxima, para después ser sustituido por otro objetivo; se trata de hitos en la persecución que nunca acaba de las metas (Hofer y Schendel, 1978). Los objetivos pueden cambiar a corto plazo, no de manera desarticulada ni accidental, sino a modo de respuesta creativa ante la modificación de las oportunidades ofrecidas por el mercado (Andrews, 1981), y al replanteamiento de las actividades a llevar a cabo (Granger, 1963). Esta orientación a corto plazo hace que los objetivos tengan un carácter más táctico mientras que las metas lo tienen más estratégico; de esta forma no los abordaremos en este trabajo.

B. Creación de la estrategia

La creación de la estrategia se refiere al "cómo" y está relacionada con las decisiones o acciones a llevar a cabo para lograr las metas (objetivos). La decisión, o elección, es el proceso mediante el cual una de las alternativas de comportamiento para cada momento es elegida para ser realizada, por tanto delimita los recursos a los que tendrá acceso la empresa para desempeñar sus tareas y la forma en que se asignarán (Quinn, 1980). La serie de tales decisiones, que determina el comportamiento a lo largo de un período de tiempo, puede llamarse estrategia

(Simon, 1964b). Ahora bien, la decisión lleva a la acción. Por ello, entre otros autores, Oster (1999) define la estrategia como el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras, y este compromiso describe necesariamente una asignación de recursos. De hecho, las acciones expresan de qué forma se lograrán los objetivos dentro de los límites que establecen las políticas. Igualmente, teniendo en cuenta que un programa es una secuencia progresiva de acciones a desarrollar, Hax y Majluf (1984) definen la estrategia como el conjunto de programas bien coordinados que la empresa tiene que considerar durante los próximos tres o cinco años, para lograr una ventaja competitiva sostenible en los principales mercados donde participa. En resumen, decisiones a tomar, actuaciones a desarrollar o programas de acciones se pueden utilizar como términos sustitutivos en nuestra concepción de la estrategia.

Una empresa diversificada tiene, al menos, tres¹¹ niveles de estrategia que, aunque se solapan en cierta medida, conviene identificar: corporativo, de negocios y funcional (Vancil y Lorange, 1975). Estas estrategias se vinculan de forma jerárquica, lo que requiere una cierta consistencia y concordancia entre los diferentes niveles (Hofer y Schendel, 1978) para asegurar la coherencia de arriba hacia abajo en la empresa (Hamel y Prahalad, 1989). De esta forma, las estrategias de los niveles inferiores apoyan las de los niveles superiores y, aunque cada una tiene sus propios imperativos, todas se refuerzan mutuamente. Es decir, cada estrategia está limitada por la de nivel superior, si bien debe ser completa en sí misma y congruente con el nivel de descentralización proyectado (Quinn, 1980). Así pues, cada nivel formula su propia estrategia para un período de tiempo relevante que variará dependiendo de la naturaleza del negocio; en general, el plazo medio estimado es de cinco años (Cohen y Cyert, 1973). En la formulación de la estrategia, con independencia del nivel considerado, conviene tener en cuenta los siguientes elementos (Hofer y Schendel, 1978): alcance, despliegue de recursos, ventaja competitiva y sinergia.

La estrategia corporativa consiste en determinar las actuaciones necesarias que se emprenden para obtener una ventaja competitiva, mediante la selección y dirección de una combinación de negocios que compiten en diferentes sectores o mercados de productos (Hitt *et al.*, 1999). En esencia una estrategia corporativa es lo que hace que toda la empresa represente algo más que la suma de sus diferentes negocios (Porter, 1987), y, a la luz de la visión que sustenta, conlleva las siguientes iniciativas: 1) administrar la cartera de negocios presente y futura, 2) apoyar y aprobar las actuaciones de los diferentes negocios y funciones para alcanzar ventajas sostenibles en los mercados donde compete, 3) capturar sinergias entre los negocios y 4) obtener los recursos corporativos necesarios y distribuirlos entre los negocios y las funciones de la empresa.

Durante las décadas de los sesenta y setenta tuvieron notable influencia los enfoques de la cartera de negocios de una empresa. Destacan la matriz crecimiento-participación del Boston Consulting Group, la matriz fortaleza comercial-atractivo industrial desarrollada por General Electric en conjunto con McKinsey y el enfoque del ciclo de vida de Arthur D. Little (Wind y Mahajan, 1981). La curva de experiencia (Boston Consulting Group, 1972) y el PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) (Buzzell y Gale, 1987) fueron igualmente dos enfoques cuantitativos muy socorridos (Schoeffler *et al.*, 1974). La crítica más aguda a estos planteamientos la realizaron Hayes y Abernathy (1980) al considerar que estos nuevos métodos de dirección, a pesar de ser bastante refinados y de tener una gran utilidad, fomentan una predilección por 1) la frialdad analítica y la elegancia metodológica, en lugar de la visión que surge de la experiencia directa, y 2) la reducción de costes a corto plazo, en lugar del desarrollo a largo plazo de la competitividad tecnológica. Respecto a la curva de la experiencia, Abernathy y Wayne (1974) sostenían que, la consecuencia de perseguir intensamente una estrategia para minimizar costes, es una habilidad pobre para hacer cambios innovadores y responder a los introducidos por los competidores. Alfred Sloan (1963) en la General Motors puso en evidencia esta estrategia que tanto éxito había proporcionado a Henry Ford.

La estrategia del negocio consiste en cómo crear y reforzar la competitividad a largo plazo en el mercado. Para ello, debe centrarse en: 1) determinar el alcance del negocio, 2) responder a los cambios del entorno y, siempre que sea posible, tratar de controlarlo tomando la iniciativa para lograr una ventaja competitiva sostenible, 3) lograr que las funciones proporcionen sinergias y apoyen la estrategia de negocio y 4) desplegar los recursos necesarios para el logro de capacidades.

En los últimos años, la estrategia de negocio evolucionó hacia la estrategia competitiva, que persigue crear una ventaja competitiva sostenible, emprendiendo acciones ofensivas y defensivas, con objeto de alcanzar una posición defendible en el sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas para obtener rentas superiores (Porter, 1980).

La estrategia funcional es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto. Debe apoyar y reforzar la estrategia del negocio con objeto de apalancar la ventaja competitiva. Incluso, en algunos casos, puede ser la base de la misma. La estrategia funcional de un departamento debe complementarse y ser coherente con el resto de estrategias funcionales, así como crear sinergias intradepartamentales (Khota y Orne, 1989).

Aunque resulte imposible demostrar de forma concluyente que determinada estrategia sea óptima o que funcionará, se le puede someter a prueba aplicándole, por ejemplo, el modelo de validez propuesto por Rumelt (1992). Este modelo considera que una estrategia eficaz -con independencia del nivel considerado- debe cumplir los siguientes criterios: consistencia (las estrategias y los objetivos no deben ser inconsistentes), consonancia (la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al medio), ventaja (la estrategia debe proporcionar la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva en el área de actividad seleccionada), y viabilidad (la estrategia no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas secundarios irresolubles).

3.1.2. Puesta en práctica

Una vez creada, la estrategia tiene que ser llevada a la práctica. Este proceso conlleva el hacerla más concreta y cuantificable -establecer presupuestos-, desarrollar un liderazgo eficaz y una estructura adecuada y, finalmente, controlar su realización.

Las acciones que se llevan a cabo dentro de los programas se definen, pues, en términos del tipo de recursos requeridos y se expresan en valores económicos. Una vez cuantificadas, se incluyen en un presupuesto, que tiende a permanecer como el documento de control permanente. El presupuesto permite, posteriormente, comparar las realizaciones con las estimaciones referentes a lo que se debía hacer (Steiner, 1969).

Esta transformación final de la estrategia en términos monetarios debe evitar el reemplazo del espíritu empresarial del directivo por una actitud burocrática, de forma que se desplacen las metas a largo plazo del plan estratégico por los objetivos operativos a corto plazo, dentro de un presupuesto. Para evitar estos problemas, hay que comprobar que los presupuestos sean siempre coherentes con la estrategia formulada (Cohen y Cyert, 1973), y constituyan una plataforma para enfocar la atención sobre los planes que originan las acciones reales.

La alta dirección debe apoyar la puesta en marcha de la estrategia ejerciendo un liderazgo motivador y diseñando una organización eficaz. Para ello, debe crear un entorno laboral que propicie la cooperación entusiasta de los directivos de los diferentes niveles jerárquicos. Una forma de lograrlo es hacer que todos participen de forma activa en el proceso de planificación (Cohen y Cyert, 1973), sin olvidar que en muchos casos sus intervenciones estarán dirigidas a defender sus propios intereses (Guth y Macmillan, 1986). Estos comportamientos disfuncionales se pueden evitar vinculando la estructura de recompensas al logro de resultados globales (Lorange, 1978).

De igual forma, hay que promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito. Fue Chandler (1962) el primero en considerar que la estructura debe seguir a la estrategia¹². Según Andrews (1971) hasta que no conocemos la estrategia no podemos empezar a especificar la estructura adecuada.

Por consiguiente, la estructura organizativa es uno de los instrumentos que puede utilizar la alta dirección para influir en el proceso de planificación estratégica. Estructura que tiende a reflejar tanto la personalidad como los valores de la alta dirección (Hambrick y Mason, 1984).

Una vez implantada la estrategia, debe controlarse su ejecución. Cuando la oficina central aprueba un plan y un presupuesto, controla el desempeño de la empresa con base en hitos estratégicos, como la participación en el mercado o los presupuestos. De acuerdo con la opción desarrollada, el control abarcará unas áreas u otras, haciendo hincapié en diferentes aspectos.

La información obtenida durante el proceso de control sirve bien sea para reafirmar las metas y acciones en marcha o para sugerir cambios¹³. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, las metas estratégicas pueden ser demasiado optimistas y, por tanto, en la siguiente ocasión se establecen metas más conservadoras (Hill y Jones, 1998). De manera alternativa, la información puede revelar que las metas estratégicas eran alcanzables; pero la implantación no funcionó tan bien como se había planificado y se tienen que hacer cambios.

Por supuesto, debe reconocerse que cualquier intento de medir los resultados y de proporcionar una retroalimentación sobre el grado de avance de los objetivos, es un proceso de evaluación que implica posibles fallos¹⁴. Es esencial que las medidas de evaluación encajen tan fácilmente como sea posible con los objetivos propuestos. También es importante que las medidas usadas para el análisis de decisiones tomadas de antemano sean las que se utilicen en la evaluación de los resultados (Cohen y Cyert, 1973).

3.2. Responsabilidad y jerarquía estratégica

Se considera que ha de ser el consejo de administración quien tome la iniciativa exigiendo al presidente o consejero delegado de la empresa que lleve a cabo una planificación estratégica. Posteriormente, el presidente o consejero delegado debe desarrollar una estrategia bien definida y duradera¹⁵, revisar periódicamente su validez, utilizarla como punto de referencia para las demás decisiones y, finalmente, compartir los riesgos inherentes a su adopción (Andrews, 1980). Hay tres tipos de opciones organizativas para la empresa diversificada (Goold y Campbell, 1987): a) planificación estratégica: la oficina central participa en muchas de las decisiones estratégicas clave de las divisiones, al determinar, mediante un análisis minucioso, la coordinación y la redistribución de los recursos entre las divisiones, b) control financiero: la oficina central transfiere a las divisiones la planificación estratégica, por lo que desarrolla un control estratégico mínimo centrado fundamentalmente en la fijación y control de los presupuestos a corto plazo de las divi-

siones y c) control estratégico: es un estilo híbrido que comprende a la vez la autonomía de la división y la promoción de los intereses corporativos; la responsabilidad de la estrategia recae en la división, pero debe ser aprobada por las oficinas centrales.

Con independencia de la opción elegida, el diseño del proceso de decidir quién hace qué y cuándo, a la par que complejo resulta vital para el éxito de la empresa (Lorange y Vancil, 1976). El proceso varía mucho de una empresa a otra, pero conceptualmente es muy sencillo: una vez tomada la decisión de desarrollar una planificación estratégica, los directivos de todos los niveles de la jerarquía se ponen de acuerdo sobre un plan de acción integral y detallado para los próximos años¹⁶. Un enfoque eficaz consiste en concebirlo como una serie de reuniones en las que el presidente ejecutivo y la alta dirección tratan de llegar a un consenso sobre las metas (objetivos) y las estrategias que han de llevar a cabo. Inicialmente, sólo un pequeño grupo de altos ejecutivos se ve envuelto en el proceso; luego intervienen los directores generales. Con el tiempo el proceso llega a comprometer a todos los directivos y gerentes involucrados de forma directa en el desarrollo de la estrategia (Vancil y Lorange, 1975). De hecho, para tener éxito la planificación estratégica debe incluir a los gerentes de todos los niveles de la corporación. Es importante comprender que gran parte de la mejor planificación puede y debe realizarse para gerentes operativos. Ellos son quienes, en verdad, se encuentran más cerca de los hechos (Hill y Jones, 1998).

La planificación estratégica jerárquica no es un proceso ascendente ni descendente, sino que se trata de un proceso interactivo e iterativo que requiere la participación de los altos directivos de la empresa, que enuncian metas (objetivos) desde arriba, e igualmente, necesita la colaboración de los directivos de los niveles de negocio y funcionales para proponer acciones más específicas (Vancil y Lorange, 1975). Se pretende que los directivos de los diferentes niveles se involucren activamente en el proceso de planificación, para centrar su atención en los aspectos importantes, ya que, de lo contrario, tienden a preocuparse excesivamente de los problemas inmediatos (Cohen y Cyert, 1973), tomando decisiones tácticas (a corto plazo) que pueden deteriorar la competitividad de la empresa a medio y largo plazo.

En la práctica, los aspectos financieros y cuantitativos de la planificación funcional se van detallando progresivamente a medida que continúa el proceso de programación y culminan en unos planes muy específicos que constituyen el presupuesto operativo para cada división y departamento (Lorange y Vancil, 1976).

4. UN MODELO EMERGENTE: EL INCREMENTALISMO LÓGICO

La planificación estratégica convencional ignora el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin seguir ningún plan formal. Fue Lindblom (1959) el primero en sugerir que la creación de políticas (en su caso gubernamentales) no es un proceso ordenado y controlado sino desorganizado, donde los implicados saben que tratan de hacer frente a un mundo demasiado complejo. Las decisiones se toman más para resolver problemas que para explotar oportunidades, sin tener en consideración los objetivos fundamentales o tan siquiera los vínculos entre las distintas divisiones. En ese proceso participarán muchos actores, pero sin estar coordinados por una autoridad central. En el mejor de los casos los actores se embarcan en un proceso informal de adaptación mutua. Acorde con este planteamiento, Wrapp (1967) considera que las estrategias de la empresa van surgiendo, con el tiempo, de entre una combinación indescriptible de decisiones operativas. Así pues, una serie de decisiones es la que revela la pauta de orientaciones útiles para los diferentes niveles de la empresa.

Por su parte, Quinn (1978b) también sostiene que la mayor parte del cambio estratégico ocurre de forma incremental, paso a paso, a medida que el resultado de las acciones emprendidas por los directivos se difunde en toda la organización, y no como el resultado del análisis estructurado que se prescribe a menudo o se exige de acuerdo con la dogmática de la gestión empresarial. De esta forma, la estrategia real tiende a evolucionar en la medida que las decisiones y los acontecimientos fluyen para crear un nuevo consenso de acción, compartido ampliamente entre los elementos claves de la alta dirección (Quinn, 1978b). Es decir, las empresas no sólo deben funcionar con la estrategia, sino también durante los períodos de su formación, que pueden ser bastante prolongados (Mintzberg *et al.*, 1998). Ahora bien, el incrementalismo no es un proceso desarticulado para salir del paso como proponía Lindblom; sino una técnica de administración llena de propósitos, efectiva y destinada a la acción cuyo fin es mejorar e integrar los aspectos analíticos y de comportamiento como parte de la formulación de la estrategia (Quinn, 1978b). Este planteamiento se aproxima al neologismo creado por Ansoff (1965) de búsqueda adaptativa.

De esta forma, la estrategia es más de lo que una empresa planifica hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg (1978) ha definido la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia deliberada (planificada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planificada).

La estrategia emergente fomenta el aprendizaje. Las personas ejecutan las acciones de una en una y reaccionan ante ellas, con lo que se van formando pautas o modelos (Mintzberg, 1987). Ya Weick (1969) afirmaba que el director está inextricablemente unido al proceso de adjudicar sentido a la experiencia pasada, por lo que toda comprensión se origina en la reflexión y en una mirada al pasado. No es posible aprender sin actuar, tal y como lo refleja la experiencia de Honda (Pascale, 1984).

5. TEORÍA DE RECURSOS

Las empresas obtienen rentas superiores a las normales al implantar su estrategia de negocio si desarrollan una ventaja competitiva sostenible creando o explotando imperfecciones en el mercado de factores estratégicos (Barney, 1986a). Los recursos y sobre todo las capacidades están sujetos a fallos de mercado; no es posible comercializarlos en mercados perfectos (Amit y Schoemaker, 1993), por lo que deben ser contruados. Para ello, la empresa debe estar mejor informada, tener buena fortuna o ambas cosas (Barney, 1986a). La suerte¹⁷ no es objeto de estudio, al estar fuera del control del decisor; la información superior se puede obtener analizando el entorno y/o las capacidades de la empresa.

La literatura estratégica basada en la Organización Industrial considera que el ambiente externo es el determinante primario de las estrategias que las empresas seleccionan para alcanzar el éxito. Este modelo especifica que la industria seleccionada para competir tiene más influencia en los resultados de la empresa que las elecciones que los directivos llevan a cabo (Hitt *et al.*, 1999). Así, este planteamiento hace hincapié en el análisis del entorno y, en concreto, en el posicionamiento dentro de un sector industrial (Porter, 1980). También contempla la ventaja competitiva como el objeto de la estrategia, es decir, como la variable dependiente (Reed y Defillippi, 1990). Ahora bien, las empresas no pueden obtener sistemáticamente ventajas competitivas analizando el entorno, al estar la información al alcance de sus competidores (Barney, 1986a). De igual forma, la estructura de cada sector refleja en cada momento la pujanza de su líder; y jugar de acuerdo con las reglas del líder suele ser un suicidio competitivo (Hamel y Prahalad, 1989).

5.1. Capacidades: características básicas

Como ya apuntaba Selznick (1957) las capacidades¹⁸ son una base más sólida de la ventaja competitiva, por lo que pasan a formar parte de la propia estrategia que, a su vez, se convierte en la variable dependiente (Reed y Defillippi, 1990). Por tanto, bajo ciertas condiciones la empresa puede obtener ventajas competitivas analizando las capacidades que están bajo su control, ya que la información resultante no está al alcance de sus competidores (Barney, 1986a).

Así pues, esta corriente de pensamiento plantea que las capacidades son el principal determinante de la competitividad de la empresa, en oposición al análisis de la industria, que considera que el factor principal de la competitividad es la posición de la empresa en el sector (Oliveira, 1999). Luego, si el concepto de capacidad es la clave para competir con garantías en el mercado, entonces lo relevante no es *dónde* se compite sino *cómo* se compite (Stalk *et al.*, 1992), para ello la empresa debe conocer qué puede hacer bien y comprender cómo sobrevivir y crecer haciéndolo bien (Sánchez *et al.*, 1996), lo que, por otra parte, le proporciona una base más duradera para la estrategia (Grant, 1991), permitiéndole obtener rentas superiores (Brumagim, 1994). De acuerdo con este enfoque, las diferencias en las rentas de las empresas se deben sobre todo a sus capacidades, más que a las características estructurales de la industria (Rumelt, 1991).

Los recursos son la fuente de las capacidades y éstas lo son de la ventaja competitiva en la que se apoya la estrategia (Grant, 1991). Los principales recursos son los intangibles (Hall, 1992) y, dentro de ellos, destaca el conocimiento, el recurso para Drucker (1993), y no un recurso más. De hecho, Conner y Prahalad (1996) afirman que un enfoque basado en los conocimientos es la esencia de la perspectiva de los recursos. El conocimiento es una creencia verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi, 1995), que sostiene un individuo acerca de las relaciones causales entre fenómenos (Sanchez *et al.*, 1996). No obstante, la ventaja competitiva no reside en los individuos como poseedores del conocimiento, sino en la habilidad de la organización para transformar el conocimiento entre contextos diferentes e integrarlo en las rutinas y bases cognitivas de la empresa, es decir, la ventaja competitiva reside en el aprendizaje organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El conocimiento (en especial el tácito) es, pues, el recurso estratégico más importante que controla una empresa. Entre otras razones porque posee tres características que posibilitan el logro de sinergias: puede ser utilizado simultáneamente, no se deteriora con el uso y es posible combinarlo para obtener nuevo conocimiento (Itami y Roehl, 1987). El conocimiento si no se utiliza se desvanece, pero mejora si se aplica y se comparte (Nonaka y Takeuchi, 1995); por tanto, necesita fomentarse y protegerse. En la era postindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus conocimientos y en la de sus sistemas de información que en sus activos físicos.

La capacidad representa lo que hace bien una empresa y es una fortaleza alcanzada con relación a los competidores. Se puede apoyar en un único recurso (Grant, 1991), si bien pocos recursos por sí mismos proporcionan una ventaja competitiva. La capacidad es un conjunto de recursos trabajando juntos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. A menudo, se basa en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y conocimiento a través del capital humano de una empresa (Hitt *et al.*, 1999). De hecho, puede que ningún recurso posea características exclusivas que le hagan superior al resto de recursos del mercado, pero es su combinación la que produce buenos resultados (Collis y Montgomery, 1995). En este sentido, Teece (1987) considera que la disponibilidad de los recursos complementarios necesarios para explotar una innovación constituyen un factor determinante en la apropiación de las rentas que genera. Las capacidades son dinámicas (Teece y Pisano, 1994),

es decir, han de adaptarse a un medio cada vez más cambiante y, a ser posible, deben influir en él para configurarlo de acuerdo con sus potencialidades competitivas. Este planteamiento considera la estrategia como el conjunto coordinado e integrado de acciones diseñadas para explotar las capacidades y ganar una ventaja competitiva (Hitt *et al.*, 1999), y concibe la empresa como un conjunto de recursos y capacidades heterogéneas (Grant, 1995).

En contra de la opinión de Porter (1980) -posicionamiento a la mitad, es decir, competir con base en la diferenciación y el coste al mismo tiempo, es un suicidio- los fabricantes japoneses utilizaron sus capacidades para lograr al mismo tiempo diferentes fuentes de ventajas competitivas demostrando que no eran opciones mutuamente excluyentes (Hamel y Prahalad, 1989). Por otra parte, existe evidencia empírica que sostiene que la posición óptima de la empresa se alcanza combinando las ventajas en coste y diferenciación, más que apostando por una de las estrategias genéricas al considerarlas mutuamente excluyentes (Hall, 1980; Philips *et al.*, 1983).

Un criterio de demarcación de las capacidades considera que éstas han de ser valiosas, raras, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Barney, 1991). Otra manera de identificarlas consiste en tener en cuenta los factores clave del éxito del sector de que se trate (Schoemaker, 1992). Las capacidades que cumplen estos criterios de demarcación proporcionan una ventaja competitiva que permite, a su vez, obtener rentas superiores. Rentas que la empresa pueda apropiarse, ya que sino serán otros los beneficiados.

5.1.1. Valiosas

Una capacidad es valiosa si en alguna forma ayuda a generar una fuerte demanda de los productos de la empresa (Hill y Jones, 1998). El valor de la capacidad lo otorga el cliente. La capacidad no tiene valor intrínseco sino que es algo relativo al tiempo y a la industria donde se aplica (Collis y Montgomery, 1995). De esta forma, lo que es valioso en un período concreto o en un determinado contexto, puede no serlo en otras circunstancias de tiempo y lugar. Igualmente una capacidad puede perder valor debido a una indiferencia de los clientes o a que se da por supuesta o a que está ampliamente disponible en el sector, en este último caso la capacidad es de fácil acceso y se convierte en un requisito para competir (Grant, 1995), una apuesta mínima (Hamel y Prahalad, 1994), ya que por lo general el mercado expulsa a las empresas que no la poseen.

5.1.2. Raras

Algo homogéneo que pueda ser comprado y vendido en el mercado no proporciona ventajas competitivas (Barney, 1986a). Por ello, las capacidades han de ser escasas (raras), en el sentido de que son insuficientes para satisfacer la demanda para sus servicios. De esta forma resulta rentable utilizar en la producción capacidades inferiores, lo que propicia la existencia de capacidades heterogéneas en el mercado. La heterogeneidad en una industria puede reflejar a) la presencia de factores productivos superiores que tienen una oferta limitada y b) el poder de mercado.

Los factores con oferta limitada pueden ser fijos, es decir, no pueden ser expandidos, o, cuasi fijos, en el sentido de que su oferta no puede expandirse a corto plazo. En cualquier caso, estas capacidades superiores tienen una curva de costes medios más baja que las capacidades inferiores y generan lo que se conoce como "rentas ricardianas". En el monopolio la heterogeneidad resulta de una restricción deliberada de la oferta de capacidades, dando lugar a las denominadas "rentas de monopolio" (Peteraf, 1993); rentas que se apoyan en una posición supe-

rior difícil de imitar. Un tipo especial de capacidad lo proporciona la introducción de innovaciones en el mercado, dando lugar a las "rentas empresariales o schumpeterianas" (Rumelt, 1987). Por otra parte, las capacidades que confieren poder de mercado pueden ser poseídas por la empresa de manera individualizada o de forma conjunta (Madhok y Tallman, 1998).

5.1.3. Difíciles de imitar

La imitación consiste en la difusión de las capacidades de la empresa entre los competidores, lo que contribuiría a disipar las ventajas competitivas y la posibilidad de obtener rentas superiores. En consecuencia, conviene levantar barreras a la imitación (Porter, 1991). Una barrera es la contención u obstrucción de la imitación por los competidores; cuanto más alta sea la barrera más difícil será la imitación (Reed y Defillipi, 1990). No obstante, todas las ventajas competitivas tienen una vida limitada (Teece *et al.*, 1997). La pregunta sobre la imitación no es *si* sucederá, sino *cuándo* sucederá (Hitt *et al.*, 1999). Por ello, Hamel y Prahalad (1994) consideran que la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que uno posee en la actualidad. De todas formas, el elemento decisivo es el "tiempo". Cuanto más tiempo empleen los rivales en imitar una capacidad, mayor será la oportunidad de la empresa para establecer una fuerte posición de mercado y reputación con los competidores, la cual, entonces, será difícil de atacar por parte de aquellos (Hill y Jones, 1998).

Ahora bien, para imitar la ventaja competitiva, es necesario conocer su éxito y comprender las razones del mismo, lo que no siempre resulta fácil. En consecuencia, una barrera a la imitación consiste en ocultar la información (Grant, 1991). Por ejemplo, diluyendo las rentas de las ventajas competitivas de un negocio entre los resultados más pobres de otros negocios. Por otra parte, en algunos casos, las razones del éxito son bastante inciertas. De esta forma, la imitabilidad incierta explica el origen y persistencia de las diferencias entre empresas (Lippman y Rumelt, 1982). En algunos casos, las capacidades quedan atadas a la empresa haciendo que las posiciones competitivas permanezcan estables y defendibles si existen mecanismos de aislamiento¹⁹ que limiten el equilibrio *ex-post* de las rentas entre empresas (Rumelt, 1984).

Muchos de los mecanismos que dificultan la imitación de las capacidades por los competidores son ventajas del primer movedor (Lieberman y Montgomery, 1988), y, entre ellos, destacan los siguientes: unicidad, dependencia histórica, ambigüedad causal y disuasión económica. También se puede aplicar la teoría del precio límite (Bain, 1956), que es el precio más alto que pueden fijar las empresas establecidas sin inducir la entrada de nuevos competidores.

A. Únicas

La unicidad se logra cuando una capacidad se mantiene fuera del alcance de los competidores. Existen diferentes caminos: fuente única de materias primas, canales de distribución exclusivos, patentes, contratos y relaciones exclusivos, concesiones administrativas y localización excepcional, entre otros. Así pues, parte de la unicidad surge de la obligatoriedad ante terceras partes de los derechos de propiedad y otros contratos formales, que son ejecutables en los tribunales. Las relaciones, aunque no están formalizadas al mismo grado que los contratos, se espera que las sustente el prestigio, los costes de cambio, la aversión al riesgo, la perdurabilidad de la relación o la inercia (Ghemawat, 1999). Una localización excepcional proporciona la denominada "unicidad temporal", que se apoya en el tiempo (entre 2 y 3 años) que lleva construir una nueva fábrica en el lugar adecuado, por ejemplo.

B. Dependencia histórica (path dependences)

Las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, a través del esfuerzo y el intercambio de información de los recursos humanos de la empresa (Schoemaker, 1992). La importancia de esta relación fue puesta de manifiesto por Dosi (1982) en el campo de la tecnología. De hecho, este desarrollo histórico integrado configura el verdadero carácter de la empresa (Selznick, 1957) y propicia la acumulación de know-how individual mediante un proceso de aprender haciendo (Arrow, 1962) y del know-how colectivo a través del aprendizaje organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El desarrollo histórico de las capacidades aboca en las denominadas eficiencias de masa (Dierickx y Cool, 1989), que suponen que resulta más fácil acumular una capacidad cuanto mayor sea el nivel del stock de partida. Las eficiencias de masa afectan directamente a la capacidad combinatoria, que hace referencia a la posibilidad de generar nuevo conocimiento - creador de nuevas capacidades- mediante la combinación de conocimientos previos -presentes en las capacidades actuales- (Kogut y Zander, 1992).

Las eficiencias de masa se relacionan con la capacidad de absorción de la empresa, que aglutina las habilidades colectivas para reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). La capacidad de absorción de la empresa se apoya en la capacidad de absorción de sus empleados pero es superior a su suma. Depende, igualmente, no sólo de la relación de la empresa con el entorno, sino de la transferencia de conocimiento entre unidades organizativas. Así pues, la empresa necesita conocimiento previo relacionado para asimilar y utilizar nuevo conocimiento; conocimiento previo que incluye habilidades básicas y, en ocasiones, un lenguaje compartido, aunque también abarca los más recientes desarrollos científicos y tecnológicos en un campo dado.

Por otra parte, las eficiencias de masa pueden estar apalancadas por las deseconomías de compresión del tiempo que, apoyándose en la ley de los rendimientos decrecientes, postulan que al mantener fijo un input la productividad media decrece a medida que se añaden unidades adicionales del resto de factores productivos (Dierickx y Cool, 1989).

Dado que dichas capacidades se han ido desarrollando lentamente, no se pueden cambiar en poco tiempo, siguen estando ahí. Reflejan, pues, la historia única de la empresa, limitando la gama de estrategias que ésta pueda plantearse de forma realista (Schoemaker, 1992) y provocan un efecto de lock-in. En el lado negativo, se considera que la experiencia es un mal profesor, como apuntan Levinthal y March (1993), ya que restringe la racionalidad de la selección de oportunidades, al fundamentar el proceso de aprendizaje sobre capacidades cognitivas adquiridas mediante la experiencia previa. Por otra parte, la adquisición de información es más difícil en nuevos dominios, al no disponer de información relacionada.

C. Ambigüedad causal

La ambigüedad causal se refiere a la incertidumbre asociada a las conexiones causales entre acciones y resultados (Lippman y Rumelt, 1982); si los factores responsables de las diferencias en resultados no se pueden identificar de forma precisa, resultará muy difícil su imitación, por lo que la homogeneidad completa de las capacidades es inalcanzable. En consecuencia, diferenciales en los resultados pueden ser consistentes con libre entrada y comportamiento competitivo total (Lippman y Rumelt, 1982).

La ambigüedad causal no sólo impide la imitación externa, también explica por qué algunas empresas encuentran grandes dificultades para identificar las causas de sus elevados beneficios (Demsetz, 1973) o replicar sus plantas de producción más eficientes (Szulanski, 1996). Tres características de las capacidades pueden generar ambigüedad causal (Reed y Defillippi, 1990): el conocimiento tácito, la complejidad social y la especificidad.

El conocimiento tácito consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que adquiere una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo período (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este conocimiento al estar profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto se configura en la empresa como el elemento esencial de su base cognitiva. Por otra parte, es muy difícil de formalizar y comunicar a otros a través de un lenguaje formal porque se manifiesta en destrezas que se basan en acciones y no pueden reducirse a reglas o recetas. En palabras de Polanyi (1967): podemos conocer mucho más de lo que podemos expresar. Por tanto, las capacidades que se apoyan en el conocimiento tácito son difíciles de comprender y, en consecuencia, difíciles de imitar.

La complejidad social resulta de tener un amplio número de habilidades y recursos interdependientes trabajando juntos (Reed y Defillippi, 1990). Esta complejidad proporciona una gran ambigüedad causal en el caso de los equipos, las rutinas, la cultura y las alianzas estratégicas, ya que todos ellos comparten un conocimiento colectivo que, en gran parte, es de naturaleza tácita.

Cada equipo desarrolla un conocimiento colectivo idiosincrásico, sostenido por un lenguaje común y unos símbolos, a través de interacciones únicas dentro de un contexto específico (Oliveira, 1999). Por otra parte, se considera que la productividad de un equipo sobrepasa la suma de las productividades individuales de sus miembros, es decir, el todo es mayor que la suma de las partes (Alchian y Demsetz, 1972). El conocimiento de los equipos está presente de dos formas distintas. En primer lugar, muchas tareas exigen una suma tal de conocimientos que no es posible que sea poseído por un solo sujeto. La segunda clase de conocimientos es más difícil de expresar; se refiere al conocimiento que tienen sus miembros de saber como trabajar entre sí, por lo que constituye el know-how colectivo, de naturaleza tácita y embebido en el trabajo práctico, lo que lo hace difícil de imitar. Dicha armonía permite la lectura sutil de signos que se da entre los trabajadores compenetrados y que es intraducible a medidas concretas y verificables, pero que facilita la realización eficiente de las tareas (Ouchi, 1980).

Un tipo especial de equipos son las "comunidades de prácticas" (Brown y Duguid, 1991). Se trata de grupos informales autoorganizados, formados por empleados que se comunican entre sí debido a que comparten prácticas laborales, intereses u objetivos en común.

La empresa puede conocer, recordar y saber cosas que ninguno de los individuos o equipos que operan dentro de ella saben. Parte de estos conocimientos están recogidos en las reglas y directrices que configuran los manuales de procedimiento de la organización (Grant, 1995), a los que pueden tener fácil acceso los competidores. Sin embargo, otra parte están insertados en las rutinas organizativas, que representan una pauta regular y predecible de actividad, integrada por una secuencia de decisiones coordinadas que se ponen en funcionamiento ante un problema o estímulo específico (Nelson y Winter, 1982). Las rutinas son la base de la memoria organizativa, constituyen el principal sistema de almacenamiento de conocimiento operativo de la organización y definen en cada momento lo que se puede y no se puede hacer;

su naturaleza tácita hace que resulten difíciles de imitar. Una empresa es en sí misma una compleja jerarquía de rutinas organizativas que definen los conocimientos de nivel inferior, cómo se coordinan y los procedimientos de decisión en el nivel superior de la organización, que sirven para seleccionar lo que se hará en los niveles inferiores (Nelson, 1991).

El conocimiento colectivo de una organización también se encuentra insertado en su cultura: creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa, que funcionan a nivel inconsciente y que definen de manera elemental y dada por supuesta la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno (Schein, 1985). De acuerdo con Barney (1986b) la cultura es la barrera más efectiva y durable contra la imitación, por dos razones: 1) estimula la producción de resultados únicos, y 2) está cargada de ambigüedad causal, lo cual dificulta la tarea de entender y mucho más la de copiar, incluso para las personas que trabajan dentro de la empresa.

El conocimiento colectivo también está presente en las alianzas estratégicas que desarrolla una empresa y que la ponen en contacto con las capacidades de sus socios. Este conocimiento se apoya en la capacidad de absorción específica del socio (Dyer y Singh, 1998), y se refiere a la facultad de la empresa para reconocer y asimilar los conocimientos valiosos de los socios de la alianza, y es una función de: 1) la extensión en que los socios han desarrollado bases de conocimiento superpuestas, y 2) la intensidad en que los socios han desarrollado rutinas de interacción que maximizan la frecuencia e intensidad de interacciones sociotécnicas. Si los socios de la alianza desarrollan juntos experiencias de trabajo y acumulan información especializada, lenguaje y know-how, les permite comunicarse de forma eficiente y eficaz, por lo que aumenta la calidad y la rapidez en la adquisición del conocimiento (Dyer y Singh, 1998).

Un mayor grado de complejidad se da en la red de empresas, que incorpora elementos de escala, complementariedad, aprendizaje, relaciones y costes de cambio. El efecto red resultante proporciona economías de escala del lado de la demanda y tiene lugar cuando el valor que un bien tiene para un usuario depende de cuanta otra gente lo esté utilizado (Katz y Shapiro, 1985; Shapiro y Varian, 1999).

Una capacidad es específica o idiosincrásica a una transacción cuando posee un valor en su uso superior al que poseería en un uso alternativo o bajo cualquier otro usuario. Las inversiones de carácter específico generan “cuasi-rentas o rentas paretianas”, definidas como la diferencia entre el valor de la capacidad en el seno de la relación y el máximo valor que puede ser obtenido dedicada a su siguiente mejor uso si esta relación se interrumpe; si en lugar de referirla a su siguiente mejor uso, la referimos al siguiente mejor usuario potencial entonces surgen las denominadas “cuasi-rentas apropiables” (Klein *et al.*, 1978), que, por otra parte, pueden tener el mismo valor que las paretianas (Peteraf, 1993). La literatura sugiere varios tipos de especificidad. Por ejemplo, Williamson (1983) considera las siguientes: la especificidad del sitio, la especificidad del activo humano, la especificidad del activo físico -cuando se produce una dependencia bilateral entre los activos y el producto resultante, se denominan activos coespecializados (Teece, 1987)- y la especificidad de los activos dedicados. A las cuatro anteriores Masten *et al.* (1991) añaden la especificidad temporal. Este concepto está siendo continuamente ampliado. Por ejemplo, Williamson (1991) además de reconocer la especificidad temporal añade una nueva: la especificidad de marca.

Las capacidades son imperfectamente inmóviles si son especializadas a las necesidades específicas de las empresas. En este caso, las rentas obtenidas se deben tanto a la empresa como a la capacidad. Dicho de otra forma, la empresa y la capacidad son, en esencia, un equipo (Peteraf, 1993). Estas "rentas cuasi-específicas a la empresa" (Madhok y Tallman, 1998) tienden a ser de naturaleza más sostenible que las ricardianas. Esto se debe a la manera especializada en que la empresa original empaqueta y gestiona las capacidades ricardianas con otras capacidades de la empresa (Madhok y Tallman, 1998). No obstante, posiblemente la mejor opción sean capacidades que son, a la vez, específicas para la empresa y flexibles para el empleo; por ejemplo, una buena imagen corporativa (Ghemawat y del Sol, 1998).

D. Disuasión económica

La disuasión supone enviar señales²⁰ amenazadoras creíbles a los competidores, que les haga pensar que una estrategia de imitación no les será beneficiosa. Debido a que llevar a cabo una amenaza normalmente cuesta dinero a ambas partes, se necesita que ésta sea apoyada por el compromiso de su ejecución (Schelling, 1980), lo que será creíble si la empresa tiene una reputación en el mercado avalada por su historia (Milgrom y Roberts, 1982; Weigelt y Camerer, 1988). Así pues, las represalias deben estar respaldadas tanto por la capacidad como por la disposición de la empresa para tomarlas. Sólo las variables de stock crean amenazas creíbles (Dierickx y Cool, 1989). Por eso, la disuasión es más eficaz si se utilizan diferentes "colchones", como la liquidez, la capacidad en exceso, pequeñas posiciones en otros negocios de los competidores para perturbarlos, lucha de marcas o mejora continua (Ghemawat, 1999). Si la tasa de depreciación de las capacidades es elevada, la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil disminuye porque las capacidades van a perder valor con rapidez (Eaton y Lipsey, 1980).

5.1.4. Dificiles de sustituir

Capacidades insustituibles son aquellas que no tienen equivalentes estratégicos. La sustitución ocurre cuando existen capacidades alternativas para satisfacer la misma necesidad. Si existen sustitutos próximos para una capacidad, la demanda se desplazará hacia las capacidades sustitutivas. La sustituibilidad hace las curvas de demanda más elásticas (Peteraf, 1993) y es una de las cinco fuerzas competitivas consideradas por Porter (1980).

Una forma especial de sustitución acontece cuando una nueva capacidad provoca la obsolescencia de las actualmente en uso, dando lugar a la "destrucción creativa" (Schumpeter, 1934). Esto es particularmente grave si la empresa tiende a confinarse dentro de los límites de sus capacidades actuales y tiene serias dificultades para aprender fuera de ellos y experimentar con otras alternativas que resulten a corto plazo menos atractivas. En este sentido Ghemawat (1991) considera que un determinante importante de la capacidad de los rivales para imitar en forma rápida la ventaja competitiva de una empresa radica en la naturaleza de los compromisos estratégicos previos adquiridos. Un compromiso es una forma particular de hacer negocios, es decir, de desarrollar un conjunto particular de recursos y capacidades. No sólo limitan sus habilidades para imitar a los rivales, sino que también pueden ocasionarle desventajas competitivas. Las empresas con capacidades que refuerzan el paradigma tecnológico dominante pueden caer en la trampa de su propio éxito, al invertir en conocimientos y capacidades relacionados por resultar menos costosa su adquisición y más inmediata la rentabilidad (Levinthal, 1995).

Por lo general, las amenazas de sustitución comienzan en pequeños nichos, inicialmente no rentables (Ghemawat, 1999). Las empresas dominantes en un sector con capacidades idiosincrásicas experimentan graves problemas cuando deben enfrentarse a tecnologías de ruptura

relativamente sencillas, ya que a menudo caen en la paradoja de Icaro (Miller, 1990). Muchas empresas se deslumbran tanto por su éxito prematuro que consideran el realizar más esfuerzo del mismo tipo como una forma de alcanzar fines futuros. Sin embargo, como resultado, una empresa puede hacerse tan especializada y dirigida desde su interior, que pierde visión de la realidad en el mercado y de los requerimientos fundamentales para lograr una ventaja competitiva. Tarde o temprano esta actividad lleva al fracaso, al dedicar todos sus recursos a atender las ideas y demandas de sus clientes actuales, por lo que acaban despreciando las posibilidades de esa tecnología emergente (que se apoya en nuevas capacidades), bastante pobre (pero que con el tiempo superará a la actual) y que atiende a un segmento muy limitado, marginal y poco exigente (Christensen y Rosenbloom, 1995). De hecho, esas capacidades idiosincrásicas se pueden convertir en “rigideces esenciales” que provocan atrasos en los nuevos conocimientos que surgen en el mercado (Leonard-Barton, 1992). Es muy difícil que una empresa cuya estructura de costes se halla diseñada para competir en mercados de alta exigencia tecnológica pueda ser rentable en los mercados de poca exigencia. La única forma viable que tienen las empresas para hacer frente a este problema consiste en crear una organización independiente, pero son pocas las que lo hacen (Rosenbloom y Christensen, 1994). Es por ello que son las pequeñas empresas recién creadas las que normalmente inician un nuevo paradigma y provocan una situación de dinamismo tecnológico (Abernathy y Utterback, 1978).

5.2. Jerarquía de capacidades

Los recursos y capacidades se pueden integrar jerárquicamente de abajo hacia arriba atravesando no sólo los límites funcionales sino también los límites de los negocios. De esta forma, las capacidades permiten explicar la diversificación empresarial (Hamel y Prahalad, 1994). Así, las capacidades especializadas relativas a tareas individuales se integran en las capacidades funcionales más ampliamente definidas (Snow y Hrebiniak, 1980), pero las más importantes son probablemente aquéllas que surgen de una integración jerárquica de las capacidades funcionales (Grant, 1991). Por ello, la capacidad es la participación, la coordinación y el profundo compromiso de desarrollar una actividad valiosa atravesando los límites funcionales (e incluso empresariales). Ello trae consigo muchos niveles jerárquicos y todas las funciones (Prahalad y Hamel, 1990).

Las capacidades no pueden integrarse directamente sino que para hacerlo requieren la integración del conocimiento de las personas, por lo que involucran complejos modelos de coordinación entre personas y entre personas y otros recursos. Perfeccionar tal coordinación requiere “aprendizaje a través de la repetición” (Grant, 1991). Si bien la competencia en los mercados tiene lugar entre empresas, es en la integración jerárquica de los recursos donde se crea la capacidad que les confiere ventaja competitiva.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo persigue sistematizar alguna de las ideas más relevantes en el campo de la estrategia. En ningún caso intenta ser una recopilación de las diferentes escuelas; incluso muchas de ellas ni siquiera se consideran. De hecho, una laguna importante del trabajo es no abordar con detenimiento la estrategia cooperativa; razones de espacio nos lo impiden.

Las cuatro escuelas tratadas se describen, en la medida de lo posible, desde una actitud acrítica, haciendo hincapié en sus características estructurales, con objeto de intentar aflorar sus complementariedades en lugar de sus divergencias, que las hay, y son fáciles de entresacar de la lectura del trabajo.

NOTAS

- (1) El autor desea agradecer los valiosos comentarios de los profesores Zulima Fernández, Esteban García Canal y Beatriz Junquera que han contribuido a mejorar a forma apreciable la calidad y la redacción del trabajo, siendo el único responsable de los errores que pueda contener. Este trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto FICYT del Principado de Asturias (PB-EJS01-09).
- (2) Este trabajo analiza y sistematiza las características de las cuatro escuelas. Un análisis exhaustivo de la totalidad de las escuelas estratégicas puede encontrarse en Mintzberg *et al.* (1998). Por otra parte, estos modelos contemplan a la empresa como la unidad de análisis. Por razones de espacio, el trabajo no recoge la alianza estratégica (o estrategia cooperativa), a pesar de ser generadora de "rentas relacionales" (Dyer y Singh, 1998), que Madhok y Tallman (1998) descomponen en "rentas cuasi-específicas a la transacción" y "rentas cuasi-específicas a la colaboración"; si bien se hará una breve referencia a la misma al plantear las diversas formas de obtener conocimiento.
- (3) También denominado modelo SWOT, por sus iniciales en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) o modelo de Harvard. Estos cuatro factores determinan los límites de lo que una empresa puede lograr con éxito. Hill y Westbrook (1997) en un estudio sobre 50 empresas encontraron que más de 20 emplearon un análisis DAFO, donde llegaron a participar hasta 14 empresas consultoras; posteriormente nadie utilizó la información en las últimas etapas de la planificación.
- (4) En la literatura estratégica, estos términos se emplean como sinónimos, como contrarios y con distinto significado.
- (5) Vancil y Lorange (1975: 89) identifican las metas (en su terminología objetivos) con la estrategia, ya que consideran que "los objetivos son declaraciones generales que describen la dimensión, el alcance y el estilo de la empresa a largo plazo. Incorporan los valores y las aspiraciones de los directivos basándose en su estimación del entorno y de las capacidades y puntos fuertes de la empresa".
- (6) En parte las organizaciones resuelven los conflictos entre metas atendiendo distintas metas en momentos diferentes ... La empresa puede resolver las presiones conflictivas de "mejorar la producción" y "satisfacer al cliente", haciendo primero lo uno y después lo otro (Cyert y March, 1963).
- (7) Una prioridad indica, en cierto modo, que el logro de una meta es más importante que el logro de otras y está afectada por tres variables (Ansoff, 1965): a) la trayectoria actual y pasada de la empresa, b) los recursos totales de que dispone y c) las características y oportunidades en el entorno competitivo.
- (8) Ansoff (1965) hace una propuesta similar, al considerar dos tipos de objetivos (metas): económicos y sociales. Véase también Cuervo (1979).
- (9) Según Steiner (1969: 266) "a veces resulta difícil separar los objetivos, las metas y las políticas". Incluso aduce que "política y estrategia son términos que resultan sinónimos bajo determinadas circunstancias". No obstante, considera que "el término política es más amplio que el de estrategia, ya que engloba detalles con los que una estrategia nada tendría que ver". Para este autor, utilizar la palabra política de modo que englobe el término estrategia no es incorrecto, lo contrario sí. Sin embargo, Ansoff (1965) considera que la política es una decisión contingencial, mientras que la estrategia es una regla para tomar decisiones, por lo que incluye la política en la estrategia. Wrapp en su trabajo de 1967 utiliza el término política como sinónimo de estrategia.
- (10) Porter (1980: XVI) al resumir el modelo de estrategia de Harvard considera que "la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos".
- (11) Thompson y Strickland (1999) consideran cuatro niveles: corporativo, negocio, funcional y operativo.
- (12) De hecho el planteamiento de Chandler (1962) separa el pensamiento de la acción, al considerar que la idea debe preceder a la práctica, concepción que en la actualidad está siendo muy criticada. El pasado siempre cuenta, al igual que el entorno, y la estructura de una organización es una parte significativa de ese pasado. La creación de la estrategia es un sistema integrador, no una secuencia arbitraria. Cuando los que aplican formulan, la organización aprende (Mintzberg *et al.*, 1998).
- (13) En la práctica pocas empresas identifican medidas de control estratégico formales y explícitas y, menos aún, las incorporan a sus sistemas de control (Goold y Quinn, 1990).
- (14) En este sentido, es mejor utilizar varias medidas de control que una sola. Al tener muchas dimensiones de los resultados sobre las cuales se hacen mediciones y se proporciona retroalimentación, resulta menos sencillo para los directivos encontrar formas de "ganar el juego" arbitrariamente, a expensas de las metas corporativas a largo plazo (Cohen y Cyert, 1973).
- (15) Andrews (1971) considera que la estrategia debe ser un proceso simple y deliberado, aprendida formalmente y formulada por la alta dirección. Sin embargo, Steiner (1969), al igual que otros autores, considera que la tarea del director general no es tanto formular la estrategia como aprobarla. En el lado extremo, Bolman y Deal (1997) nos apartan de la idea de la estrategia como producto de un solo arquitecto o de un equipo homogéneo. En lugar de ello, consideran que varias personas y coaliciones persiguen sus propios intereses. Por tanto, las estrategias que emergen de un proceso semejante no tienen por qué ser óptimas (Mintzberg *et al.*, 1998). Véase también Allison (1971) y Cyert y March (1963).
- (16) Todo ello sin olvidar que en muchas empresas las responsabilidades de la planificación se asignan a oficinas de planificación, que a menudo no incluyen a la alta dirección ni a los directivos de las unidades de negocio (Reid, 1989).

- (17) La suerte puede consistir en adquirir a un precio relativamente bajo un recurso que luego, de forma imprevista, se muestra especialmente valioso (Conner, 1991). Algún especialista considera que la suerte desempeña un papel importante en la determinación del éxito y fracaso competitivo (véase Alchian, 1950). En su versión más extrema el argumento de la suerte menosprecia la importancia de la estrategia.
- (18) La Teoría de Recursos tiene reconocido su nacimiento en el artículo de Wernerfelt (1984); si bien Penrose (1959) ya había utilizado este concepto al desarrollar su teoría del crecimiento de la empresa. La literatura no ofrece una definición concluyente de lo que debemos entender por recursos y capacidades. Se trata de uno de los terrenos donde existe mayor confusión y ambigüedad conceptual. Para nuestros propósitos, los conceptos de capacidades y competencias (básicas, distintivas o esenciales) son intercambiables, si bien algunos autores las diferencian (Hitt *et al.*, 1999); otros autores utilizan la noción de competencias (básicas, distintivas o esenciales) para hacer referencia a las competencias que cruzan los límites de las divisiones de una empresa diversificada (Prahalad y Hamel, 1990) y recursos o capacidades para la empresa no diversificada o las unidades de negocio de una empresa diversificada (Barney, 1986a). Así pues, en este trabajo se utiliza el término capacidades (o competencias) para hacer referencia a las *distinctive competencies* (Selznick, 1957; Hofer y Schendel, 1978; Snow y Hrebiniak, 1980), *core or organizational competencies* (Prahalad y Hamel, 1990), *core capabilities* (Leonard-Barton, 1992), *resource deployment* (Hofer y Schendel, 1978), *resources or capabilities* (Barney, 1997), *capabilities* (Stalk *et al.*, 1992; Grant, 1991), *resources* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Collis y Montgomery, 1995; Brumagin, 1994), *invisible assets* (Itami y Roehl, 1987), *combinative capabilities* (Kogut y Zander, 1992), *strategic assets* (Amit y Schoemaker, 1993), *dynamic capabilities* (Teece y Pisano, 1994) y *core resources* (Spender, 1994).
- (19) Son similares a las barreras a la movilidad entre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977) que, a su vez, se apoyan en las barreras a la entrada (Bain, 1956).
- (20) El término "señalización" se refiere a la comunicación selectiva de información a los competidores, diseñada para influir en las percepciones y en el comportamiento de éstos, con el fin de provocar o evitar ciertos tipos de acciones (Heil y Robertson, 1991).

7. BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D. F. (1980): *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- ABERNATHY, W. J. Y UTTERBACK, J. M. (1978), "The evolution of innovation", *Technology Review*, vol. 80, n. 7, pp. 40-47.
- ABERNATHY, W. J. Y WAYNE, K. (1974): "Limits of the learning curve", *Harvard Business Review*, vol. 52, n. 5, pp. 109-119.
- ALCHIAN, A. A. (1950): "Uncertainty, evaluation, and economic theory", *Journal of Political Economy*, vol. 84, pp. 488-500.
- ALCHIAN, A. A. Y DEMSETZ, H. (1972): "Production, information cost, and economic organization", *American Economic Review*, december, pp. 777-795.
- ALLISON, G. T. (1971): *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, Little, Brown, Boston.
- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood.
- ANDREWS, K. R. (1980): "Director's responsibility for corporate strategy", *Harvard Business Review*, november-december, pp. 28-43.
- ANDREWS, K. R. (1981): "Replaying the board's role in formulating strategy", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 18-27.
- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
- ARROW, K. J. (1962): "The economic implications of learning by doing", *Review of Economic Studies*, vol. 29, june, pp. 155-173.
- BAIN, J. S. (1956): *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- BAIN, J. S. (1959): *Industrial organization*, John Wiley, New York.
- BARNEY, J. B. (1986A): "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, vol. 32, n. 10, october, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1986B): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 3, pp. 656-665.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading.
- BENNIS, W. Y NANUS, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.
- BLACK, J. A. Y BOAL, K. B. (1994): "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 131-148.
- BOLMAN, L. G. Y DEAL, T. (1997): *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (2nd Edition), Jossey-Bass, San Francisco.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1972): *Perspectives on experience*, Boston Consulting Group, Boston.
- BRANDENBURGER, A. A. Y NALEBUFF, B. (1996): *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York.
- BRANDENBURGER, A. A. Y STUART, H. (1996): "Value-based business strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 5, spring, pp. 5-24.
- BROWN, J. S. Y DUGUID, P. (1991): "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, february, pp. 40-57.
- BRUMAGIM, A. L. (1994): "A hierarchy of corporate resources", en Shrivastava, P.; Huff, A. S. y Dutton, J. E. (eds.): *Advances in strategic management*. Vol. 10a, JAI Press, Greenwich.
- BUENO, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- BUZZELL, R. D. Y GALE, B. T. (1987): *The PIMS. Linking strategy to performance*, Free Press, New York.
- CAVES, R. E. Y PORTER, M. E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrance to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, may, pp. 241-261.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMMERMESH, G. Y PORTER, M. E. (1982): *Business Policy: Text and cases* (5th Edition), Irwin, Homewood.
- CHRISTENSEN, C. M. Y ROSENBLUM, R. S. (1995), "Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamic, and the value network", *Research Policy*, vol. 24, pp. 233-257.
- COHEN, K. J. Y CYERT, R. M. (1973): "Strategy: Formulation, implementation, and monitoring", *Journal of Business*, vol. 46, n. 3, july, pp. 349-367.
- COHEN, W. M. Y LEVINTHAL, D. A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- COLLINS, J. C. Y PORRAS, J. I. (1996): "Building your company's vision", *Harvard Business Review*, september-october, pp. 65-77.
- COLLIS, D. J. Y MONTGOMERY, C. A. (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, july-august, pp. 118-128.

- CONNER, K. R. (1991): "An historical comparison of resource based theory and five school of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 121-154.
- Conner, K. R. y Prahalad, C. K. (1996): "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism", *Organizational Science*, vol. 7, n. 5, pp. 477-501.
- CUERVO, A. (1999): "La dirección estratégica de la empresa: Reflexiones desde la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, n. 79-80, pp. 34-55.
- CUERVO, A. (1979): "Estudio de los objetivos de la empresa", en Cuervo, A.; Ortigueira, M. y Suárez, A. (eds.): *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- CYERT, R. M. Y MARCH, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood cliffs.
- DAY, G. S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, october, pp. 37-52.
- DEMSETZ, H. (1973): "Industrial structure, market rivalry, and public policy", *Journal of Law and Economics*, vol. 16, pp. 1-10.
- DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 32, n. 12, december, pp. 1504-1514.
- DOSI, G. (1982): "Technological paradigms and technological trajectories", *Research Policy*, vol. 11, pp. 147-162.
- DRUCKER, P. (1954): *The practice of management*, Harper & Row, New York.
- DRUCKER, P. (1993): *Post-capitalist society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- DUNCAN, R. B. (1972): "Characteristics of perceived environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- DYER, J. H. Y SINGH, H. (1998): "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- EATON, B. Y LIPSEY, R. (1980): "Exit barriers as entry barriers: The durability of capital as a barrier to entry", *Bell Journal of Economic*, fall, pp. 721-729.
- FERNÁNDEZ, E. (1986): "La estrategia empresarial", *Alta Dirección*, n. 126, marzo-abril, pp. 69-80.
- FERNÁNDEZ, Z. (1987): "Evolución del pensamiento estratégico", *Economistas*, n. 28, pp. 6-12.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, n. 56, pp. 178-193.
- GHEMAWAT, P. (1999): *Strategy and the business landscape. Text and cases (5th Edition)*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- GHEMAWAT, P. (1991): *Commitment: The dynamic of strategy*, Free Press, New York.
- GHEMAWAT, P. Y DEL SOL, P. (1998): "Commitment versus flexibility", *California Management Review*, vol. 40, n. 4, summer, pp. 26-42.
- GOOLD, M. Y CAMPBELL, A. (1987): *Strategies and styles: The role of the center in managing diversified corporations*, Basil Blackwell, Oxford.
- GOOLD, M. Y QUINN, J. J. (1990): "The paradox of strategic controls", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 43-57.
- GRANGER, C. H. (1963): "The hierarchy of objectives", *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 3, may-june, pp. 63-74.
- GRANT, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, n. 3, spring, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1995): *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications (2nd Edition)*, Basil Blackwell, Cambridge.
- GUISADO, M. (1992): *Competitividad empresarial*, Milladoiro, Vigo.
- GUTH, W. Y MACMILLAN, I. (1986): "Strategic implementation versus middle management self-interest", *Strategic Management Journal*, july-august, pp. 303-328.
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resource", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HALL, W. K. (1980): "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*, september-october, pp. 75-85.
- HAMBRICK, D. Y MASON, M. (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 195-206.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C. K. (1989): "Strategic intent", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 63-76.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Y PRAHALAD, C. K. (1989): "Collaborate with your competitors -and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n. 1, january-february, pp. 133-139.
- HAX, A. C. Y MAJLUF, N. S. (1984): "The corporate strategic planning process", en Hax, A. C. (ed.): *Reading on strategic management*, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- HAYES, R. H. Y ABERNATHY, W. J. (1980): "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, july-august, pp. 67-77.
- HEIL, O. Y ROBERTSON, T. S. (1991): "Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 403-418.

- HILL, C. W. L. Y JONES, G. R. (1998): Strategic management: An integrated approach (4th Edition), Houghton Mifflin, Boston.
- HILL, T. Y WESTBROOK, R. (1997): "SWOT analysis: It's time for a product recall", Long Range Planning, vol. 30, n. 1, pp. 46-52.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Y HOSKISSON, R. E. (1999): Strategic Management (3rd Edition), South-Western, Cincinnati.
- HOFER, C. H. Y SCHENDEL, D. (1978): Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing Company, St. Paul.
- HUNT, M. S. (1972): Competition in the major home appliance industry, 1960-1970, tesis doctoral, Harvard University, Massachusetts.
- Itami, H. y Roehl, T. W. (1987): Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge.
- KATZ, D. Y KAHN, R. L. (1966): The social psychology of organization, John Wiley, New York.
- KATZ, M. L. Y SHAPIRO, C. (1985): "Network externalities, competition and compatibility", The American Economic Review, vol. 75, n. 3, june, pp. 424-440.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G. Y ALCHIAN, A. (1978): "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", Journal of Law and Economics, vol. 21, n. 2, pp. 297-326.
- KOGUT, B. Y ZANDER, V. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology" Organization Science, vol. 3, n. 3, august, pp. 383-397.
- KOTHA, S. Y ORNE, D. (1989): "Generic manufacturing strategies: A conceptual synthesis", Strategic Management Journal, vol. 10, pp. 211-231.
- Kotter, J. P. (1996): Leading change, Harvard University Press, Boston.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 111-125.
- LEVINTHAL, D. A. (1995): "Strategic management and the exploration of diversity", en Montgomery, C. A. (ed.): Resource-based and evolutionary theories of the firm, Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- LEVINTHAL, D. A. Y MARCH, J. G. (1993): "The myopia of learning", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 95-112.
- LIEBERMAN, M. B. Y MONTGOMERY, D. B. (1988): "First-mover advantages", Strategic Management Journal, vol. 9, spring, pp. 41-58.
- LINDBLOM, C. E. (1959): "The science of muddling through", Public Administration Review, vol. 19, n. 2, pp. 79-88.
- LIPPMAN, S. A. Y RUMELT, R. P. (1982): "Uncertain imitability: An analysis of interfirm in efficiency under competition", The Bell Journal of Economics, vol. 13, pp. 418-438.
- LORANGE, P. (1978): "Implementation of strategic planning systems", en Hax, A. C. (ed.): Studies in operations management, North-Holland, Amsterdam.
- LORANGE, P. Y VANCIL, R. F. (1976): "How to design a strategic planning system", Harvard Business Review, september-october, pp. 75-81.
- MADHOK, A. Y TALLMAN, S. B. (1998): "Resources, transactiona and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships", Organization Science, vol. 9, n. 3, pp. 326-339.
- MAKRIDAKIS, S. (1990): Forecasting, panning, and strategy for the 21st century, Free Press, New York.
- MASTEN, S. E.; MEEHAN, J. W. Y SNYDER, E. A. (1991): "The costs of organization", Journal of Law, Economics and Organization, vol. 7, n. 1, pp. 1-25.
- MCGEE, J. Y THOMAS, H. (1986): "Strategic groups: Theory, research and taxonomy", Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 141-160.
- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J. J. (1991): La dirección estratégica de la empresa, Ariel, Barcelona.
- MILGROM, P. Y ROBERTS, J. (1982): "Predation, reputation and entry deterrence", Journal of Economic Theory, august, pp. 280-312.
- MILLER, D. (1990): The Icarus paradox, Harper Business, New York.
- MINTZBERG, H. (1978): "Patterns in strategy formulation", Management Science, vol. 24, pp. 934-948.
- MINTZBERG, H. (1987): "Crafting strategy", Harvard Business Review, july-august, pp. 66-75.
- MINTZBERG, H. (1994): The rise and fall of strategic planning, Prentice-Hall, New York.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J. (1998): Strategy safari, Free Press, New York.
- NAVAS, J. E. Y GUERRAS, L. A. (1998): La dirección estratégica de la empresa (2^a Edición), Civitas, Madrid.
- NELSON, R. R. (1991): "Why do firms differ, and how does it matter?", Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 61-74.
- NELSON, R. R. Y WINTER, S. (1982): An evolutionary theory of economic change, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1995): The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford university press, New York.
- OLIVEIRA, M. (1999): "Core competencies and knowledge of the firm", en Hitt, M. A.; Clifford, P. G.; Nixon, R. D. y Coyne, K. P. (eds.): Dynamic strategic resources, John Wiley, New York.
- OSTER, S. M. (1999): Modern competitive analysis (3rd Edition), Oxford University Press, New York.

- OUCHI, W. G. (1980): "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, march, pp. 129-141.
- PASCALÉ, R. T. (1984): "Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success", *California Management Review*, spring, pp. 47-72.
- PENROSE, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, John Wiley, New York.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PETERS, T. Y. WATERMAN, R. H. (1982): *In search of excellence: Lesson from America's best-run companies*, Harper and Row, New York.
- PHILIPS, L.; CHANG, D. Y. BUZZELL, R. D. (1983): "Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses", *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 26-43.
- POLANYI, M. (1967): *The tacit dimension*, Doubleday, New York.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1987): "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, n. 3, pp. 43-59.
- PORTER, M. E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- PRAHALAD, C. K. Y. HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 79-91.
- QUINN, J. B. (1978A): "Strategic goals: Process and politics", *Sloan Management Review*, vol. 19, n. 1, fall, pp. 21-37.
- QUINN, J. B. (1978B): "Strategic change: Logical incrementalism", *Sloan Management Review*, vol. 20, n. 1, fall, pp. 7-21.
- QUINN, J. B. (1980): *Strategies for change*, Irwin, Homewood.
- REED, R. Y. DEFILLIPPI, R. J. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 1, pp. 88-102.
- REID, D. (1989): "Operationalizing strategic planning", *Strategic Management Journal*, november-december, pp. 553-567.
- ROSENBLOOM, R. S. Y. CHRISTENSEN, C. M. (1994), "Technological discontinuities, organizational capabilities, and strategic commitments", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n. 3, págs. 655-685.
- RUMELT, R. P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en Lamb, R. E. (ed.): *Competitive strategic management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- RUMELT, R. P. (1987): "Theory, strategy, and entrepreneurship", en Teece, D. J. (ed.): *The competitive challenge*, Ballinger Publishing, Cambridge.
- RUMELT, R. P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- RUMELT, R. P. (1992): "The evaluation of business strategy", en Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (eds.): *The strategy process. Concepts and contexts*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- SAHAL, D. (1981): *Patterns of technological innovation*, Addison Wesley Publishing, Reading.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. Y. THOMAS, H. (1996): "Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition", en Sanchez, R.; Heene, A. y Thomas, H. (eds.): *Dynamic of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*, Pergamon, Elsevier Science, Oxford.
- SCHEIN, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHELLING, T. C. (1980): *The strategy of conflict* (2nd Edition), Harvard University Press, Cambridge.
- SCHOEFFLER, E.; BUZZELL, R. D. Y. HEANY, D. F. (1974): "Impact of strategic planning on profit performance", *Harvard Business Review*, march-april, pp. 137-145.
- SCHOEMAKER, P. J. H. (1992): "How to link strategic vision to core capabilities", *Sloan Management Review*, fall, pp. 67-81.
- SCHOEMAKER, P. J. H. (1995): "Scenario planning: A tool for strategic thinking", *Sloan Management Review*, winter, pp. 25-40.
- SCHUMPETER, J. A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*, Harper & Row, New York.
- SHAPIRO, C. Y. VARIAN, H. R. (1999): *Information rules. A strategic guide to the network economy*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- SIMON, H. A. (1964A): "On the concept of organizational goals", *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, n. 1, june, pp. 1-22.
- SIMON, H. A. (1964B): *Administrative behavior* (2nd Edition), Macmillan, New York.
- SLOAN, A. P. (1963): *My years with General Motors*, Doubleday, New York.
- SNOW, C. C. Y. HREBINIAK, I. G. (1980): "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, june, pp. 317-336.
- SPENDER, J. C. (1994): "Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents", *International Business Review*, vol. 3, n. 4, pp. 353-367.

- STALK, G.; EVANS, P. Y SHULMAN, L. (1992): "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", Harvard Business Review, march-april, pp. 57-69.
- STEINER, G. A. (1969): Top management planning, Macmillan, New York.
- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm", Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 27-44.
- TEECE, D. J. (1985): "Applying concepts of economic analysis to strategic management", en Pennings, J. H. (ed.): Organizational strategy and change, Jossey-Bass, San Francisco.
- TEECE, D. J. (1987): "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", en Teece, D. J. (ed.): The competitive challenge, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- TEECE, D. Y PISANO, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: An introduction", Industrial and Corporate Change, vol. 3, n. 3, pp. 537-556.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. Y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, vol. 18, pp. 509-534.
- THOMPSON, A. A. Y STRICKLAND, A. J. (1999): Strategic management: Concepts and cases (11th edition), McGraw-Hill, New York.
- VANCIL, R. F. (1976): "Strategy formulation in complex organizations", Sloan Management Review, vol. 17, n. 2, pp. 1-18.
- VANCIL, R. F. Y LORANGE, P. (1975): "Strategic planning in diversified companies", Harvard Business Review, january-february, pp. 81-90.
- VENTURA, J. (1994): Análisis competitivo de la empresa. Un enfoque estratégico, Civitas, Madrid.
- VENTURA, J. (1996): Análisis dinámico de la estrategia empresarial. Un ensayo interdisciplinar, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- WACK, P. (1985): "Scenarios: Uncharted waters ahead", Harvard Business Review, september-october, pp. 73-89.
- WEICK, K. E. (1969): The social psychology of organizing, Addison-Wesley, Reading.
- WEIGELT, K. Y CAMERER, C. F. (1988): "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications", Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 443-454.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. (1991): "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", Administrative Science Quarterly, vol. 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, O. (1983): "Credible commitments: Using hostages to support exchange", American Economic Review, vol. 73, n. 4, september, pp. 519-540.
- WIND, Y. Y MAHAJAN, V. (1981): "Designing product and business portfolios", Harvard Business Review, january-february, pp. 155-165.
- WRAPP, H. E. (1967): "Good managers don't make policy decisions", Harvard Business Review, september-october, pp. 91-99.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 15 de noviembre de 2001 y fue aceptado para su publicación el 3 de enero de 2002.