

EL PARADIGMA ESTRATEGICO. EVOLUCION, RENOVACION Y DESAFIOS

*Ignasi Brunet y Andrés Pazzi***

Resumen

El propósito de este artículo es exponer el desarrollo del pensamiento estratégico, que ha afectado a las presunciones dominantes en las que se basaba tradicionalmente la conceptualización de la empresa. Presunciones que se han visto sometidas a un fuerte escrutinio, y que ha conducido a una vuelta hacia el interior de las empresas, al ser conscientes las direcciones, tal y como afirma la Teoría de los Recursos y Capacidades, que únicamente mediante la adquisición de competencias distintivas se puede ser competitiva en la actualidad.

Palabras clave: competitividad - estrategia - recursos - capacidades.

Abstract

The main objective/purpose of this paper is to present the evolution of strategic thought that, has affected the prevalent premises on which firm's conceptualisation has been traditionally based. These premises have been subjected to scrutinizing that finally led firms towards introspection, since they become aware that only through the acquisition of distinctive competencies, they can be competitive at present times, according to Resource- based Theory.

Key words: competitiveness - strategy - resource - capabilities.

** Departamento de Gestión de Empresas, Universitat Rovira i Virgili, email: ignasi.brunet@urv.cat, andres.pazzi@urv.cat

INTRODUCCION

El estudio de la empresa en competencia se ha realizado bajo dos perspectivas. Una anclada en la teoría de los precios y los mercados, y otra anclada en los factores explicativos de los beneficios empresariales, al existir claras diferencias en los resultados alcanzados, incluso entre empresas pertenecientes a las mismas industrias. La primera tiene raíces en la microeconomía y se interesa por las propiedades en términos de eficiencia estática (corto plazo) y dinámica (largo plazo) de las asignaciones de recursos, formación de precios, innovaciones de productos y procesos, en mercados con más o menos empresas y más o menos barreras a la entrada y salida. Se trata del estudio de los mercados en condiciones de monopolio y competencia imperfecta que ha dado lugar a un cuerpo de conocimientos diferenciados bajo la disciplina de la economía/ organización industrial. El interés de esta disciplina es positivo, describir y comprender el funcionamiento de los mercados y, normativo, en lo que se refiere a las recomendaciones de políticas públicas en el ámbito de la política industrial, la regulación y defensa de la competencia.

La segunda tiene su arraigo en la "dirección estratégica" y su principal interés es explicar la heterogeneidad observada entre las empresas incluso dentro de un mismo mercado o industria empezando por las diferencias en beneficios y la evolución de esas diferencias en el tiempo. Desde esta perspectiva, la estrategia sintetiza la forma de competir y la expectativa de cualquier empresa es que su estrategia se asiente en recursos y capacidades que determinen una posición competitiva superior en el mercado, la cual se verá reflejada en unos beneficios también altos. Por lo demás, la disciplina "dirección estratégica" es, ante todo, normativa, en cuanto que ofrece recomendaciones a la alta dirección de las empresas sobre la forma más efectiva de obtener beneficios con la formulación y puesta en práctica de la estrategia.

En su acepción mas general, la estrategia de la empresa se ha definido como la orientación y el alcance de la empresa a largo plazo que ajusta los recursos disponibles a los cambios del entorno y, concretamente, a sus mercados y clientes. La palabra estrategia etimológicamente proviene del griego, que significa general al mando de un ejército y, con las debidas salvedades y cautelas, se pueden encontrar ciertos paralelismos entre ganar batallas en el campo militar y ganar batallas compitiendo en los mercados, razón por la cual ciertos conceptos y vocablos han sido inicialmente incorporados del mundo militar. En consecuencia, la etimología del término estrategia nos indica que la estrategia de la empresa es competencia de la dirección general y que condiciona la forma de actuar de toda la

empresa y que incluye decisiones sobre los proyectos de inversión cuantitativa y cualitativamente más importantes. La dirección diseña su estrategia, su estructura y sus procesos para satisfacer las demandas de sus mercados y clientes, y organiza sus recursos y capacidades para mejorar su ventaja competitiva. Una ventaja continuamente erosionada por la propia dinámica competitiva y que impone a la dirección general un pensamiento estratégico renovado, que proporcione orientación para el desarrollo futuro de la empresa. Para ello se requiere de un sistema de conocimientos que permitan integrar en un modelo de planificación-acción el conjunto de decisiones que resuelvan los problemas estratégicos de la empresa o asegurar la adaptación permanente de ésta a su entorno competitivo. Esto explica la continua evolución del pensamiento estratégico.

Por tanto, el objetivo de este artículo consiste en desarrollar esta evolución estratégica en los siguientes tres epígrafes. El primero expone la evolución de la perspectiva estratégica en economía de la empresa y los nuevos retos del siglo XXI. El segundo desarrolla la perspectiva de Mintzberg, que ha plasmado la diversidad de enfoques estratégicos en una sugestiva tipología, y el tercero se centra, dentro de las nuevas contribuciones de la teoría de la estrategia, a detallar la Teoría de los Recursos y Capacidades. Finalmente, se efectúa una reflexión general a modo de conclusión.

I. LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS EN EL SIGLO XX Y LOS NUEVOS DESAFIOS DEL SIGLO XXI

Es en la década de los años cincuenta cuando los directivos empresariales, y detrás de ellos los consultores y académicos, empiezan a preocuparse por los sistemas de dirección general y de política de la empresa, a raíz del *boom* económico que se produce al finalizar la Segunda Guerra Mundial, que comportó un incremento notable de la complejidad de las empresas y de su gestión. Muchas tuvieron que ir modificando sus sistemas de gestión ya que se les hacía muy difícil la coordinación de las decisiones individuales o del control eficiente del conjunto de la organización cuando las empresas iban aumentando de tamaño (Fernández, 1987; Hofer y Schendel, 1978; Menguzzato y Renau, 1991; Rodrigo Illera, 2006). Desde ese momento hasta la actualidad pueden distinguirse cinco etapas en el desarrollo y evolución de los estudios y preocupación por la formulación de la estrategia:

a) *Dirección por control de resultados (años 1950):*

Se da temporalmente en los años cincuenta, precisamente cuando surge la necesidad de los directivos de analizar y comprender la estrategia. Se trata de una época de relativa estabilidad del entorno, donde predominan los sistemas de dirección que pretenden controlar los resultados de la actividad, se basan en la planificación financiera y elaboración de presupuestos anuales. Las empresas fijan un conjunto de objetivos relacionados con la producción, las ventas, el crecimiento, la rentabilidad, el endeudamiento deseado, etc., y desarrollan sistemas de información y control encaminados a detectar las desviaciones que se producen entre el desempeño y los objetivos prefijados, analizando las causas que provocan esas desviaciones e instaurando las medidas correctoras para solventarlas.

b) Dirección por extrapolación (años 1960):

En la década de los años sesenta las empresas empiezan a desarrollar sistemas de planificación a largo plazo, a diferencia de la planificación a corto plazo de la etapa anterior, y ello en un entorno que empieza a manifestarse, ligeramente, cambiante pero predecible mediante la extrapolación de los datos del pasado. Las grandes empresas crean departamentos de planificación que elaboran planes detallados de expansión para un periodo normalmente de cinco años, generalizándose el uso de herramientas de previsión sofisticadas, como pueden ser los modelos de regresión y la simulación de diferentes escenarios económicos. En esta época muchas empresas gozaban de excedentes financieros que eran destinados a inversiones a largo plazo, lo que exigía una planificación a largo plazo. Los empresarios basaban sus previsiones en la intuición más que en técnicas científicas, pero como en esa época se gozaba de un crecimiento económico, no se encontraron complicaciones al procedimiento elegido por los directivos.

c) Planificación estratégica o por fórmulas (años 1970):

A medida que los cambios del entorno empiezan a ser más inciertos, las empresas pierden la fe en la capacidad predictiva de los modelos de corte cuantitativo, desplazándose el interés hacia el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Ello tiene lugar a lo largo de la década de los años setenta en el que las grandes empresas iniciaron, y en muchos casos consolidaron, una etapa de + mediante la ampliación de sus actividades hacia nuevos productos y mercados, acompañada por un cambio de sus estructuras organizativas. Todo ello conllevó un mayor grado de complejidad en la dirección centralizada de estas organizaciones que desembocó en la etapa denominada de planificación estratégica o por fórmulas, caracterizada por una dirección que busca la anticipación a los cambios. Esta modalidad tiene la característica de tener un horizonte definido y, al

igual que en la década anterior, a largo plazo.

En esta etapa se desarrollaron los instrumentos de planificación de carteras de negocios o fórmulas de gestión, entre los que destacan, entre otras, las matrices desarrolladas por el Boston Consulting Group, McKinsey Company, Arthur D. Little, y Shell Chemical. Lo interesante de esta etapa es que las empresas estaban centradas en la búsqueda de oportunidades rentables para invertir y asignar sus recursos internamente, lo que condujo a la diversificación a través de adquisiciones; se centran, así, en el análisis del Cash-Flow, de la rentabilidad, del beneficio, etc., que aporta cada unidad de negocio.

El enfoque del Boston Consulting Grup (BCG) para el análisis de la cartera que dio forma a la estrategia corporativa de muchas empresas en esta etapa se basaba en la observación estrategia corporativa en que la observación de que las empresas de múltiples divisiones y productos tienen una ventaja clara sobre las empresas no diversificadas: la capacidad para canalizar recursos hacia las unidades más productivas. Una empresa diversificada puede demorar el crecimiento de una división para alimentar la expansión de otra. Esta capacidad para integrar patrones de inversión entre diferentes negocios permite optimizar el rendimiento de la cartera en su conjunto en lugar de concentrarse en el rendimiento de las unidades individuales. Al lograr la asignación óptima de recursos, el enfoque del BCG asigna un papel a cada unidad estratégica de negocios e integra estos papeles a una estrategia general de la cartera. Las funciones de los productos se asignan según el potencial de *cash flow* de la unidad y la posición del costo con relación a sus principales competidores. Las diferencias entre el crecimiento y el potencial de *cash flow* determinan cómo se asignan los fondos en toda cartera (De Kluyver 2001). Para el BCG las oportunidades de beneficio se explican por el crecimiento previsto en la demanda del mercado (variable de entorno) y por la cuota de mercado relativa de la empresa en el mercado (variable de la empresa). Con la tasa de crecimiento se aproxima la fase del ciclo de vida del negocio y con la cuota de mercado la ventaja relativa en costes por razones de economía de escala y experiencia. Las carteras de negocio incluyen recomendaciones a las empresas sobre en qué negocios es recomendable seguir invirtiendo y en cuales desinvertir (Salas, 2007).

d) *Dirección estratégica (años 1980):*

Esta etapa se empieza a perfilar a finales de la década de los setenta y principio de los ochenta, y surge, en parte, como un proceso de rechazo a los excesos cometidos en la etapa anterior, donde se generaliza la visión de la empresa como una

cartera de diferentes negocios. También es objeto de crítica el exceso de confianza en los métodos formales de planificación dirigidos por departamentos *ad hoc*. Sobre todo en el contexto en el que actuaban las empresas, a dichos departamentos les era imposible anticipar el riesgo de las inversiones, por lo que sintieron la necesidad de cambiar a un sistema más flexible. La turbulencia de la década pasada generó una considerable volatilidad en el comportamiento de los principales mercados, ya sea de materias primas o financieros. En este nuevo entorno, los responsables de las empresas tuvieron que no solo considerar la situación interna de la empresa, sino que debieron identificar las oportunidades y amenazas que brindaba el sector, y también al análisis de la competencia. A diferencia del sistema utilizado en la década pasada, este proceso es descentralizado. Surgen así los planteamientos que caracterizan la perspectiva de la economía industrial.

Según esta perspectiva, el entorno competitivo de una empresa imponía presiones y limitaciones, que generaban que algunas estrategias fueran más atractivas que otras. Además, se sostenía que las empresas de una industria o segmento controlaban los recursos estratégicamente relevantes que necesitaban y, en la medida en que esos recursos eran similares, sus respuestas estratégicas también solían mostrar similitudes. La movilidad de los recursos resultó ser la premisa básica del modelo de la economía industrial. Así, si una empresa carecía de los requisitos necesarios para ejecutar una determinada estrategia, simplemente podía comprarlos. Puede sorprender, entonces, que buena parte del pensamiento estratégico de esa época se centrara en elecciones relativas al entorno competitivo. Seleccionar las industrias o los segmentos de una industria que resultaban más atractivos pasó a ser el tema dominante de la estrategia, tanto a nivel corporativo como de la unidad de negocios (De Kluyvert, 2001).

En esta etapa el modelo de posicionamiento estratégico, basado en el modelo Estructura – Conducta – Resultados, dominante en la economía industrial de orientación neoclásica, es el modelo de Porter que aunque con matizaciones, sigue utilizándose hoy en día. Los trabajos de Porter (1990, 1985) se erigen durante años como los protagonistas del estudio estratégico: donde el análisis sectorial de las cinco fuerzas, la determinación de las estrategias genéricas y el concepto de cadena de valor constituyen su legado más relevante. No sería entonces de extrañar que, como señalan Cuervo y Fernández (2000), los tópicos principalmente abordados bajo la inspiración de la economía industrial fuesen precisamente los siguientes: el sector y la búsqueda de poder de mercado como fuente de rentas, la cadena de valor y las estrategias competitivas como forma de construir ventaja competitiva.

El modelo de Porter plantea que las empresas dentro de una industria (o grupo estratégico) son idénticas en términos de los recursos estratégicamente relevantes que controlan, y, por tanto de las estrategias que persiguen. Se asume que si surgiese heterogeneidad entre las empresas en un sector ésta duraría muy poco, ya que los recursos que las empresas utilizan para implantar sus estrategias son altamente móviles, esto es, pueden ser comprados y vendidos en los mercados de factores. Además, junto al modelo de Porter, hay que destacar, en esta etapa, una serie de trabajos basados en el estudio de las interacciones competitivas a través de la teoría de juegos, que tienen como punto inicial el trabajo de Shapiro (1989) titulado *La Teoría de la Estrategia de Negocio*, pudiéndose considerar como otra aproximación teórica a la Teoría Estratégica. Esta perspectiva utiliza fundamentalmente las herramientas de la teoría de juegos para analizar la naturaleza de la interacción competitiva entre empresas rivales. Así, la principal corriente de trabajos en esta aproximación se ocupa de identificar cómo una empresa puede influir en el comportamiento y las acciones de las empresas rivales, y por extensión, en todos aquellos factores que influyen en los resultados de mercado - precios, cantidades y beneficios.

e) *Arquitectura estratégica (años 1990 hasta la actualidad):*

En los últimos años a medida que la globalización, la revolución tecnológica y otras fuerzas importantes del entorno cobraron velocidad y comenzaron a cambiar radicalmente el panorama competitivo, las presunciones dominantes en las que se basaba el modelo de la economía industrial “se vieron sometidas a un fuerte escrutinio. ¿El fenómeno competitivo debía considerarse como una limitación a la formulación de estrategias, o de lo que se trataba realmente la estrategia era de dar forma a las condiciones competitivas? ¿Los recursos estratégicos eran realmente tan móviles como suponía el modelo tradicional y era, en consecuencia, necesariamente efímera la ventaja asociada con la posesión de determinados recursos y capacidades?” (De Kluyvert, 2001: 19-20). Este punto de vista ha conducido a una vuelta hacia el interior de las empresas, al ser conscientes éstas que únicamente mediante la adquisición de los recursos y capacidades distintivas se puede ser competitivo en la actualidad. Así, la década de 1990 ha supuesto la ampliación y renovación del paradigma estratégico, fundamentalmente gracias al desarrollo del enfoque basado en los recursos, de la teoría evolucionista y del enfoque de capacidades dinámicas.

El enfoque basado en los recursos es la perspectiva teórica que mayor influencia viene teniendo en la actualidad (Penrose, 1959; Teece, 1982; Barney, 1986 ,1991; Peteraf, 1993; Teece et al. 1997; Wernefeld, 1984; Navas y Guerras,

2002) y que aboga claramente por un cambio en la orientación de la empresa para formular e implantar estrategias, desde una perspectiva externa hacia una interna, en la que los recursos pasan a ser la unidad fundamental de análisis en detrimento de los productos de la empresa y el correspondiente posicionamiento competitivo del mercado (Donate, 2007). La tesis central del enfoque de los recursos es que una empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles que colectivamente definen una capacidad distintiva. La estrategia tiene que ver con la creación de valor a través de las capacidades o competencias distintivas de la empresa. En este sentido, la investigación en estrategia adopta una orientación más dinámica y preocupada por la eficiencia, en la que los recursos y las capacidades organizativas adquieren el papel protagonista sobre el que gira cualquier análisis estratégico. Hamel y Prahalad (1995: 148) la definen como “un proyecto de alto nivel para la utilización de nuevas funcionalidades, la adquisición de nuevas competencias o la migración de competencias existentes y la reconfiguración de la relación con los clientes”.

La teoría evolucionista (Nelson y Winter, 1982), se basa en la descripción “de procesos internos a través de los cuales las empresas son capaces de sobrevivir y adaptarse al medio en el que compiten. Aunque el nivel de análisis sea la industria y no la empresa (Foss et al. 1995), su aportación se basa, por una parte, en la consideración de las empresas como conjuntos heterogéneos de conocimiento, histórica e idiosincrásicamente acumulados en lo que denominan memoria organizativa, y en segundo lugar, en la consideración dinámica de la competitividad empresarial, a partir de una visión eminentemente schumpeteriana. Así, “la aportación de esta teoría consiste fundamentalmente en la visión dinámica de la búsqueda de ventajas competitivas” (Donate, 2007: 25). Concretamente, esta visión dinámica, se centra en el estudio de la evolución que experimentan las capacidades organizativas a lo largo del tiempo y con relación a las presiones externas. Asimismo destaca las rigideces que se presentan en los procesos de cambio estratégico.

El enfoque de capacidades dinámicas (Teece, 1986; Rumelt, 1984, Teece et al. 1997), en el que convergen el enfoque basado en los recursos y la teoría evolucionista, constituye una propuesta que se ocupa de los aspectos organizativos que tienen que ver con la forma en que la empresa se enfrenta a un entorno en evolución permanente a través de la adaptación continua de su base de conocimientos (Winter, 2003) Más específicamente, el término capacidades dinámicas se refiere a la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentarse a entornos rápidamente cambiantes. Este tipo de capacidades de orden superior (Winter,

2000), provoca un proceso de permanente adaptación y desarrollo de conjuntos de recursos, rutinas y capacidades que permiten sobrevivir a la empresa ante los efectos del cambio externo.

Por otra parte, las capacidades dinámicas ofrecen una visión de la competencia próxima a la visión schumpeteriana del cambio económico. Así y para este caso, la heterogeneidad de los recursos crea las condiciones necesarias para el progreso, en la medida en que aporta soluciones varias y redundantes que no pueden anticiparse *ex-ante* por todos los competidores en un contexto de racionalidad limitada e incertidumbre. Se contempla, entonces, la posibilidad de que existan capacidades dinámicas (que introduzcan elementos de innovación y cambio), concediéndose una atención especial al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje. De hecho, el término capacidades dinámicas resalta tanto la capacidad para renovar competencias y proponer respuestas innovadoras, con el objetivo de alcanzar una adecuada congruencia con el entorno, como que destaca el rol claro de la dirección de la empresa en adaptar, integrar y reconfigurar adecuadamente habilidades o destrezas organizativas internas y externas, recursos y competencias funcionales, para enfrentarse y adaptarse a los requisitos impuestos por un entorno en permanente cambio.

Además, se señala que el resultado de las capacidades dinámicas es un aptitud (en forma de manejo de los recursos) para hacer frente al cambio – o bien provocarlo-, lo que implícitamente indica una generación continua de conocimiento a través de procesos de aprendizaje (Ferdinand et al. 2004). Aunque no parece demasiado nítida cual es la relación de causalidad entre el conocimiento y la capacidad dinámica, (Donate, 2007: 46-47) “señalan un efecto aprendizaje deliberado (derivado de la gestión de procesos de acumulación de experiencia, así como de la articulación y codificación de conocimiento) sobre el desarrollo y la evolución de las capacidades dinámicas. Parece pues, que éstas, en primer lugar, se nutren del conocimiento derivado de procesos de gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo. En segundo lugar, generan nuevo conocimiento derivado de la explotación de las mismas. Y tercero, como cualquier tipo de capacidad, incorporan conocimiento complejo derivado de las propias rutinas que la componen”.

Con el enfoque basado en los recursos, el enfoque evolucionista y el enfoque de las capacidades dinámicas se ha puesto de manifiesto la necesidad de la empresa de orientarse a su interior en busca de las principales fuentes de ventaja competitiva y, concretamente, las variables intangibles (el diseño organizativo, gestión y políticas de recursos humanos, innovación tecnológica, estrategias de la

empresa, sistemas de planificación y control, etc.). Al respecto, Salas (1993:333 y 389) sostiene que “la competitividad de una empresa radica en sus factores internos, y particularmente en la capacidad de sus gestores para desarrollar habilidades distintivas y para construir alrededor de ellas estrategias y estructuras organizativas efectivas y eficaces”. Por otra parte, este autor indica que los análisis intraempresariales “en busca de factores internos de competitividad han destacado los resultados superiores, en términos de productividad y beneficios, que obtienen las empresas con unas relaciones que implican un alto grado de participación de los trabajadores en su gestión”. Hax y Majluf (1997) sintetizan este nuevo estilo de dirección en tres necesidades básicas: a) la necesidad de integrar los sistemas de gestión con la estructura organizativa; b) la necesidad de integrar el comportamiento humano en los aspectos estratégicos; y c) la necesidad de congruencia entre la dirección y la cultura de la empresa.

En definitiva, se trata de una visión de la estrategia que reconoce la necesidad de algo más que una planificación incrementalista, pues lo que se necesita es una arquitectura estratégica que proporcione un plano para construir las competencias necesarias para dominar los mercados del futuro. Es una estrategia que se centra en diseñar y manejar los productos-mercados a imagen de los beneficios presentes y futuros que reclaman los consumidores (Hamel y Prahalad, 1995). Una estrategia que reconoce que las empresas no sólo compiten dentro de los límites de los sectores existentes, sino que compiten para configurar la estructura de los futuros sectores.

La lucha por el liderazgo en las competencias esenciales precede, pues, a la lucha por el liderazgo en los productos-mercados y que concibe a la empresa como una cartera de competencias, a la vez que de negocios, y es que “en un mundo en el cual los competidores no siempre compiten, en el que las empresas rivales pueden ser simultáneamente proveedores, competidores y clientes unas de otras, en el que el fracaso en el corto plazo puede resultar necesario para forjar el éxito a largo plazo, las recetas simplistas de la estrategia no son suficientes. Hamel y Prahalad han sido incluso más allá: afirman que la dependencia generalizada de los conceptos tradicionales como compatibilidad estratégica – entre recursos y oportunidades –, estrategias genéricas – bajo coste versus diferenciación – y el uso de una jerarquía estratégica – metas, estrategias y tácticas – ha contribuido de hecho a la declinación competitiva” (De Kluyver, 2001 :23 -24).

II. LA PERSPECTIVA DE MINTZBERG

Mintzberg (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al. 1999) ha plasmado la diversidad de enfoques en una tipología que es ya clásica, y en la cual distingue diez escuelas de pensamiento estratégico, diferenciadas porque en cada una subyace un modelo particular de formulación de la estrategia. Esto se explica en tanto que la perspectiva de las configuraciones de Mintzberg se caracteriza por la tesis de que las empresas tienden a caer en patrones repetidos de características organizativas, lo que permite agruparlas, obtener pautas de comportamiento comunes y realizar un estudio conjunto de los mismos (Brunet y Vidal, 2004, 2008). De acuerdo con esta tesis se buscan generar tipologías o taxonomías, es decir, conjuntos de diferentes configuraciones que describen de forma colectiva una parte importante de la población objetiva de organizaciones que se encuentran bajo observación (Miller y Friesen, 1984; Pérez y Sánchez, 2002).

Este autor agrupa las diez escuelas en cuatro conjuntos, las tres primeras (la Escuela del Diseño, la Escuela de la Planificación, la Escuela del Posicionamiento) de carácter prescriptivo centran su atención más en el modo en que debieran formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se crean. Las siguientes tres escuelas (la Escuela Empresarial, la Escuela Cognoscitiva, la Escuela del Aprendizaje) se ocupan de aspectos específicos del proceso de creación de estrategias y se dedican a describirlo más que prescribir cómo debería ser un comportamiento ideal. El anteúltimo grupo de escuelas (la Escuela de Poder, la Escuela Cultural, la Escuela Ambiental) ha intentado ampliar el proceso de formación de estrategias desde una perspectiva grupal, pretendiendo extenderlo a otros grupos y actores. El último grupo esta compuesto por una sola escuela (la Escuela de la Configuración), aunque su autor sugiere que se trate como una combinación de las anteriores.

a) La Escuela del Diseño: la estrategia como proceso conceptual.

Los orígenes de esta escuela se remontan a los trabajos de Selznick (1957) y de Chandler (1962), quien sugirió asociar al “estado interno” con las “expectativas externas”, pero su impulso provino de las aportaciones de Andrews (1971). Sus ideas se concentran en la formación de la estrategia como un proceso de diseño basado en la concepción. El modelo básico de esta escuela pone un especial énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas, mediante lo que desde entonces se conoce como análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), a partir del cual se formulan diversas alternativas de la estrategia empresarial. Ahora bien, poco se dice acerca de cómo se generan dichas

estrategias, simplemente cuando se han obtenido dichas alternativas de actuación, éstas deben evaluarse con el fin de escoger la mejor de ellas para su implantación.

b) La Escuela de la Planificación: la estrategia como proceso formal.

La Escuela de la Planificación se originó al mismo tiempo que la Escuela del Diseño, con la cual, de hecho, está íntimamente relacionada, ya que parte y toma prestadas sus ideas. Surge a partir de las obras de Ansoff (1987), Steiner (1969), Schendel y Hofer (1979) y Lorange (1980). Para estos autores la planificación no es únicamente un sistema para elaborar estrategias, sino que se convierte prácticamente en una "religión". Existen múltiples modelos de planificación estratégica, pero la mayoría de ellos se reducen a la misma idea básica: se toma el modelo DAFO, prestado de la Escuela de Diseño, que se divide en etapas bien delimitadas, cada una de las cuales se articula con diversos listados y técnicas de comprobación, brindando una especial atención a la fijación de objetivos y a la elaboración de presupuestos y planes operativos a corto plazo que desarrollan el plan estratégico a largo plazo. El proceso suele seguir la siguiente secuencia: definir, y si es posible cuantificar, los objetivos a alcanzar; a continuación evaluar las condiciones externas e internas a la organización (análisis DAFO) a efectos de generar un resumen de la situación estratégica de la organización. De la combinación de las fases anteriores elaborar alternativas estratégicas de actuación, para posteriormente evaluarlas y escoger la más adecuada a la situación, la cual se aplicará mediante la elaboración de planes operativos; una vez ejecutada se lleva a cabo el control de los resultados para verificar en qué grado se alcanzan los objetivos deseados y establecer, en su caso, la corrección de desviaciones pertinentes. Y todo ello, con un detallado calendario de los plazos temporales en que debe realizarse cada fase del proceso y actividad implicada, junto con la correspondiente asignación de recursos.

c) La Escuela del Posicionamiento: la estrategia como proceso analítico.

Surge en la década de 1980, aportando aire fresco al campo del pensamiento estratégico, aunque acepta casi todas las premisas de la planificación y del diseño, incorpora nuevo contenido y sustancia, especialmente al centrarse en el contenido de la estrategia y no tanto en el proceso de su formulación. El momento crítico para esta escuela fue la publicación de las obras de Porter (1980, 1985), Este autor se fundamenta en la Economía Industrial, aunque con la mira puesta en el comportamiento de las industrias más que en el de las empresas individuales. También hay que considerar la inspiración aportada por los autores militares, quienes durante siglos habían analizado las ventajas estratégicas de la limitación de

fuerzas y de terreno (Sun Tzu, Von Clausewitz, entre otros).

La idea más notable de esta escuela ha sido una idea simple y revolucionaria: su argumentación de que sólo unas pocas estrategias clave (genéricas) son deseables en una industria determinada, que se concretan en el liderazgo en costes (se apoya según Fernández, (2004) en la comercialización de un producto indiferenciado que atraiga la atención del cliente por su bajo coste y con unas características de uso aceptables al tiempo que posibilita un fácil ensamblaje, permitiendo alcanzar altos niveles de eficiencia en el proceso productivo) , la diferenciación (es un conjunto de acciones que permiten fabricar un producto que los clientes perciben como único en los atributos que se consideran relevantes. La ventaja en diferenciación se da, cuando una empresa es capaz de ofrecer diferenciación a un coste que no exceda la prima de precio que crea), y la segmentación del mercado (es un conjunto de acciones integradas diseñadas para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular, que es diferente al resto del sector), con las cuales se busca obtener una ventaja competitiva que proporcione una acción ofensiva o defensiva ante la competencia y en función de una determinada estructura competitiva del sector con la finalidad de alcanzar rentabilidades sobre la inversión superiores a la media de las empresas concurrentes en la industria. Prescindir de premisas como que las estrategias deben ser únicas, hechas a medida de la organización, utilizadas en la escuela de diseño, le permitió a esta escuela crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos dedicados a generar la estrategia adecuada de acuerdo a las condiciones existentes.

d) La Escuela Empresarial: la estrategia como proceso visionario.

Se concentra en el proceso de formación de la estrategia exclusivamente en el líder y en sus procesos mentales: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, conocimientos, experiencia. Se adopta una concepción de la estrategia como perspectiva personal, asociada a una representación y a un sentido de dirección basado en la visión del líder. En este sentido, la estrategia es a la vez premeditada en sus rasgos generales y emergentes en sus detalles. Esta escuela surge del pensamiento económico, básicamente de los postulados de Schumpeter (1934) y su noción de “destrucción creativa”. Noción que funciona como motor del capitalismo y es el empresario quien tiene el papel principal, aunque tuvo su auge con la escuela directivista o managerial y el desarrollo de la investigación en el campo del liderazgo. Algunos de los autores más destacados de esta escuela son: McClelland (1961), Collins y Moore (1970), Kets de Vries (1977), Pinchot (1985), Stevenson y Gumpert (1985), Bennis y Namus (1985), Palich y Bagby (1995),

Busenitz y Barney (1997).

e) La Escuela Cognoscitiva: la estrategia como proceso mental.

Esta corriente de pensamiento, de corte psicológico, es similar a la anterior con la diferencia que se encarga de estudiar los procesos mentales y de razonamientos que se dan en el "líder" al concebir la estrategia, utilizando la "psicología cognitiva". A partir de los trabajos de Simon (1979) y March y Simon (1977) sobre la forma en que los individuos procesan la información y toman decisiones, esta escuela se relaciona íntimamente con la Teoría de la Decisión o Enfoque Carnegie Mellon. Desde la Teoría de la Decisión han surgido diversos trabajos sobre la creación de la estrategia, entre los que cabe destacar los de Tversky y Khaneman (1974), Schwenk (1988), Makridakis (1990), Huff (1990), Corner et al (1994).

f) La Escuela del Aprendizaje: la estrategia como proceso emergente.

De acuerdo con esta escuela, íntimamente relacionada con la Teoría del Aprendizaje Organizacional, las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse en ella. Con el tiempo estos aprendizajes y capacidades convergen en patrones de conducta. Aquí el proceso de formación de estrategia pasa de ser de carácter individual a carácter colectivo de la organización. Fue el trabajo de Lindblom (1959) el que, en cierto sentido, inició esta escuela, al sugerir que la creación de políticas no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado, donde los implicados tratan de hacer frente a un mundo complejo. Esta idea chocó con las ideas del management "racional" ya que sus propuestas eran referidas a creación de políticas públicas y finalmente fueron adoptadas en el ámbito empresarial. Pero fue Quinn (1980) quien señaló el despegue de esta escuela en el ámbito estratégico, con su idea del incrementalismo lógico, donde relaciona las decisiones internas con los acontecimientos externos para dar lugar a estrategias conscientes. Otros autores importantes son: Wrapp (1967), Argyris (1976), Normann (1977), Weick (1979), Bugelman (1980), Schön (1983), Pascale (1984), Noda y Bower (1996). También se incluyen en esta corriente las aportaciones de la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982), de la Teoría de las Competencias (Itami, 1987; Prahalad y Hamel, 1990) y de la Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Stacey, 1992).

g) La Escuela del Poder: la estrategia como proceso de negociación política.

Esta escuela considera la formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia, subrayando el uso del poder y de la política para negociar estrategias favorables a los intereses particulares de los individuos y grupos que componen la organización. Se pueden distinguir dos ramas dentro de esta corriente de pensamiento: la del micropoder, que se refiere al juego político dentro de la organización, y la del macropoder, que se refiere al uso del poder por parte de la organización en sus relaciones con otras organizaciones y agentes. En la esfera del micropoder encontramos los trabajos, entre otros, de: Zald y Berger (1978), Mintzberg (1989) y Bolman y Deal (1997). En el campo del macropoder se pueden reseñar, entre otros, los siguientes: Pfeffer y Salancik (1978), Freeman (1984), Porter (1985), Astley y Fombrun (1983) y Pekar y Allio (1994).

h) La Escuela Cultural: la estrategia como proceso ideológico colectivo.

En Administración de Empresas, la cultura fue “descubierta” en los años 1980, gracias al éxito de las empresas japonesas que hacían las cosas de manera diferente. Esencialmente, la cultura está compuesta por las interpretaciones que hacemos del mundo y por los artefactos que las reflejan, las cuales se comparten de forma colectiva, en un proceso social. Una definición de cultura la proporciona Schein (1990), que la define como un modelo de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, conforme va aprendiendo a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y, por tanto enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a dichos problemas. De esta forma la cultura es una propiedad que la organización obtiene a partir de una historia común significativa. La fuerza y el grado de uniformidad interna de una cultura “depende de la estabilidad del grupo, el período de su existencia, la intensidad de sus experiencias compartidas, sus mecanismos de aprendizaje y la fuerza y claridad de los supuestos de sus fundadores y líderes” (Fernández, 2004 : 39-40).

Esta escuela de pensamiento estratégico, está íntimamente relacionada con la Teoría de la Cultura Organizacional, en su aplicación a la estrategia. Uno de los primeros trabajos fue el de Pettigrew (1977), quien considera a la cultura como un “tejido social expresivo” que une y fortalece a la estructura de la empresa. Los trabajos en este sentido comprenden la obra de Peters y Waterman (1982), Feldman (1986), Barney (1986; 1991), Firsirotu (1985), Rieger (1987), Weick (1979, 1991), Abrahamson y Fombrun (1994). También se incluye aquí la Teoría de Recursos y Capacidades, por su estrecha vinculación con los aspectos culturales de la organización: Penrose (1959), Wernerfelt (1984, 1995), Montgomery (1995),

Rumelt (1974, 1984, 1991, 1997), Grant (1991; 1996), entre otros muchos. A su vez existe una rama sueca de la teoría de la cultura que vincula a la escuela cultural con la escuela de diseño y la de configuración, dedicada a estudiar el deterioro y el estancamiento de las organizaciones, los principales trabajos fueron los de Brunsson (1982) y Melin (1983, 1985).

i) La Escuela Ambiental: la estrategia como proceso reactivo.

Esta escuela concibe la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona ante el entorno, actor principal de esta escuela, lo que reduce la creación de la estrategia a un acto reflejo. Se encuadran en esta corriente de pensamiento la Teoría de la Contingencia, que describe relaciones entre el entorno y atributos específicos de la organización: Pugh et al. (1969), Miller (1979); la Ecología de las Poblaciones: Hannan y Freeman (1977), Van de Ven y Astley (1981), Astley (1985); y la Teoría Institucional: Meyer y Rowan (1977), Oliver (1991). Estas ideas alejaron la decisión estratégica de la organización y el liderazgo acercándola con el “entorno”.

j) La Escuela de la Configuración: la estrategia como proceso de transformación.

Esta escuela surge alrededor de las ideas organizativas y estratégicas de Mintzberg, y de sus colaboradores en la McGill University de Canadá; la cual se plantea con voluntad de síntesis de todas las anteriores, como paradigma envolvente y unificador. En este sentido, concibe la organización inmersa en un constante proceso de cambio y transformación, donde se suceden estados de estabilidad y estados de transformación. La estrategia describe la continuidad relativa en los estados de estabilidad, los cuales son interrumpidos por saltos “cuánticos” ocasionales y drásticos hacia otros nuevos estados de estabilidad. Los estados de estabilidad se identifican con una de las configuraciones organizacionales establecidas por Mintzberg, en cada una de las cuales predomina una determinada fuerza impulsora que define la organización y su estrategia (un concepto, la planificación, el posicionamiento, el liderazgo visionario, el aprendizaje, el poder, la cultura, el entorno). Cuando esa configuración deja de ser válida, a consecuencia de la aparición de una nueva fuerza, debe modificarse saltando hacia una nueva configuración y estrategia. Los autores más destacados de esta corriente de pensamiento son: Khandwalla (1970), Mintzberg (1979, 1989a), Miller (1979, 1982, 1983, 1986).

Basándose en esta tipología, Mintzberg (1989a) propone cinco

perspectivas diferentes de definiciones estratégicas que comienzan con la letra P, estas cinco P del concepto de estrategia son las siguientes: 1) Plan: curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Enfoque que concuerda, en gran medida, con los procesos estratégicos formales y, en parte, del entorno; 2) Pauta: maniobra para ganar la partida del competidor u oponente. Enfoque que corresponde, en parte, con los procesos estratégicos de concepción, negociación y cognición; 3) Patrón: consistencia en el comportamiento, tanto si es emergente como si no (deliberado). Enfoque que se relacionaron los procesos estratégicos del aprendizaje y de la capacidad de emprendedora.; 4) Posición: situación en la que una organización se relaciona con su entorno competitivo. Enfoque que explican básicamente los procesos estratégicos analíticos y reactivos; 5) Perspectiva: forma con la que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que les rodea. Enfoque que corresponde, en gran parte, con los procesos estratégicos colectivos y de transformación.

Whittington (1993) agrupa las escuelas de Mitzberg en los siguientes cuatro enfoques:

1) Enfoque clásico (se corresponde con las escuelas prescriptivas). Este enfoque considera a la estrategia como un proceso formal y racional, de carácter deliberado, basado en cálculos y análisis previos para intentar maximizar la ventaja competitiva de la apresa a largo plazo.

2) Enfoque evolucionista (equivale a la escuela del entorno). Este enfoque parte de la influencia de la concepción de la selección natural en la economía de las organizaciones, proceso competitivo que selecciona a las más aptas, las cuales sobreviven, mientras que el resto están condenadas a desaparecer.

3) Enfoque de procesos (se corresponde con las escuelas descriptivas): este enfoque también es de carácter evolutivo como el enfoque anterior, y comparte su escepticismo sobre la utilidad de la formulación racional de la estrategia. Para este enfoque lo importante es aceptar la racionalidad limitada en el proceso, la imperfección organizativa y proponer que la base de la dirección estratégica es el proceso real de aprendizaje colectivo en la formación o creación de estrategias, tanto deliberadas como emergentes, las cuales se pueden aprovechar de la propia imperfección del mercado y de la asimetría o de la falta de información de las empresas sobre las respuestas posibles al reto estratégico.

4) Enfoque sistémico (es una combinación entre la escuela del entorno, la cognitiva y la nueva de la complejidad, como expresión de aspectos básicos del

pensamiento sistémico): este enfoque indica que el proceso de creación de la estrategia depende del sistema social específico en el que se desenvuelve la organización, así como de su propia estructura y, en consecuencia, su proceso estratégico estará condicionado por ambas contingencias. Posición relativista que corresponde con los modelos de razonamiento mental o con las capacidades reales de las personas para diseñar y ejecutar determinados planes de acción.

Bueno (2007) agrupa las diez escuelas de Mintzberg en tres escuelas, y propone una nueva escuela (la escuela del pensamiento complejo):

I - Escuelas prescriptivas o racionalistas:

Escuela de diseño o empírica.

Escuela de planificación o formal.

Escuela del posicionamiento o analítica.

II - Escuelas descriptivas a del proceso:

Escuela del aprendizaje o del incrementalismo lógico.

Escuela configuracional o estructural (también llamada episódica)

III - Escuelas organizativas:

Escuela de la capacidad del emprender (emprendedores).

Escuela cognitiva o del conocimiento en acción.

Escuela política o de poder.

Escuela cultural o ideológica.

Escuela del entorno o contingente.

IV - Escuela del pensamiento complejo o de la complejidad.

El primer conjunto de escuelas tienen un enfoque racionalista, ya que pretenden de preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de la estrategia como su proceso de formación. Se basan en la experiencia del estudio de casos de estrategias empresariales para diseñar dicho proceso (escuela de diseño), ya sea a través del análisis, formulación y formalización de un proceso planeado (escuela de planificación), o bien mediante la utilización de modelos analíticos para determinar la posición competitiva en un determinado sector (escuela de posicionamiento de Porter). El segundo grupo de escuelas se desarrolló en la segunda mitad del siglo XX. Son escuelas de carácter descriptivo y cuentan con un estilo más creativo, innovador y heterodoxo, pero son menos racionales, formales y sistemáticas que las del anterior grupo. Se basan en la observación y descripción de los aspectos de la formación de la estrategia de las empresas. Estas escuelas ponen

el énfasis en el proceso como el factor que explica el porqué de los éxitos y de los fracasos de las estrategias empresariales. La primera de las escuelas, la del aprendizaje, se basa en las ideas del aprendizaje de las experiencias sucesivas y de las estrategias emergentes o no deliberadas, como forma natural de la elaboración de la estrategia por parte de los directivos; mientras que la segunda se arraiga en las relaciones entre estrategia y estructura, haciendo hincapié en el contexto donde se genera la estrategia. Finalmente, las escuelas organizativas responden a cinco enfoques, inicialmente menores por ser menos genéricos, propios de aspectos singulares y característicos de la moderna teoría de la empresa como organización, tal es el caso de las conocidas por los conceptos siguientes: de la capacidad de emprender, cognitiva, del poder, cultural y del entorno. Por último, se debe considerar como nueva escuela y con una estrecha relación con la cognitiva, la basada en el enfoque de la complejidad, tanto desde la visión de a organización, como de su entorno, como sistemas o entes complejos.

III. LA TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En la actualidad, diversas son las corrientes de pensamiento estratégico, sin embargo, entre ellas, se destaca la Teoría de Recursos y Capacidades. Esto se explica en tanto que comprender la posición actual de una empresa y analizar las fuerzas que motorizan la competencia en la industria en la que opera, debe de completarse mediante el análisis de las fuerzas de cambio internas (Hamel y Prahalad, 1989; Collis y Montgomery, 1997). De hecho, los modelos de análisis de la competitividad que derivan de la economía industrial, que visualiza a la empresa por medio de los productos que ofrece y los mercados donde compete, son insuficientes pues no incorporan los recursos y capacidades que poseen las empresas y que dan a la empresa una ventaja competitiva más durable, y más en un entorno turbulento, donde las necesidades de los clientes son volátiles (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). En este sentido, las nuevas contribuciones se caracterizan por concebir la estrategia no exclusivamente como instrumento de adaptación al entorno competitivo sino que se la concibe como el marco que guía al desarrollo competitivo de la empresa, y es que el retorno en la Arquitectura Estratégica al camino emprendido por las primeras teorías sobre la estrategia, tanto por su enfoque en la construcción de la teoría como por la importancia central del concepto competencias distintivas, ha contado con la cooperación de una nueva línea de investigación de los orígenes de las ventajas competitivas intrínsecas a la empresa: la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991), que, a grandes rasgos, señala que cada empresa se diferencia de los demás, por el conjunto de recursos y

capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria. Si, además, ciertos recursos son escasos y difícilmente imitables, o sustituibles, las diferencias entre las empresas pueden durar en el tiempo. Finalmente, y más importante, los recursos difieren en su valor para competir con ventaja en diferentes mercados; por tanto, aquellas empresas que poseen los recursos más adecuados para competir en una industria dispondrán de una ventaja competitiva (Ventura, 2008).

Los estudios predominantes sobre análisis estratégico de la década de 1980 volcaron su atención en el estudio del binomio estrategia-entorno, relegando a un segundo plano el estudio del ámbito interno de la empresa. Desde el binomio estrategia – entorno, se enfatiza el papel de la estructura existente en un sector de actividad como determinante de la ventaja competitiva de las empresas, no dando luz sobre cómo empresas que operan en el mismo sector de actividad siguen obteniendo rentas económicas desemejantes, ya sean (Grant, 2001; Peteraf, 1993; Mahoney y Pandian, 1992; Donate, 2007): 1) rentas ricardianas, que provienen del control de recursos superiores (escasos, en el sentido de que son insuficientes para satisfacer la demanda que sus servicios ofrecen), limitados por el lado de su oferta; 2) rentas de monopolio, surgen de una restricción deliberada del output (con existencia de inelasticidad de demanda). Así, empresas aparentemente homogéneas – típicas de las teorías económicas de la empresa – podrían llegar a obtenerlas, por ejemplo, a través del reparto del mercado mediante acuerdos colusivos; 3) rentas schumpeterianas, referidas a las que se derivan de la posición momentánea de monopolio que proporciona el efecto de la innovación. Así, se asocian a situaciones de desequilibrio, en contraposición a las rentas ricardianas; 4) Cuasi-rentas, derivadas del carácter específico de los activos. Estas últimas se calculan como la diferencia entre el valor del activo en su primer mejor uso y el que supuestamente tendría para su segundo mejor uso.

La Teoría de Recursos y Capacidades explica la diversidad entre empresas debido a la posesión por parte de éstas de unas competencias básicas, nucleares o esenciales o de unos recursos y capacidades como base de una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993). Más específicamente, Rugman y Verbeke (2002), afirman que la Teoría de Recursos y Capacidades introducen en el análisis la siguiente serie de características fundamentales: 1) el objetivo último de las empresas es alcanzar rentas superiores sostenibles, es decir, hay una referencia a la comparativa con respecto a los rivales, o en su caso, al promedio del sector; 2) un conjunto de recursos, no disponibles de igual forma para todas las empresas, y su combinación para la formación de capacidades y competencias, es la condición previa e inexcusable para alcanzar rendimientos superiores; 3) los recursos y capacidades conducen a la obtención de

rentas superiores sostenibles en la medida en que son específicos de la empresa, es decir, imperfectamente móviles, además de valiosos para los clientes, no sustituibles y difíciles de imitar. La heterogeneidad entre empresas puede ser inducida o reforzada de dos formas: en primer lugar, a través de una competencia schumpeteriana, de dependencias históricas, ventajas de primer entrante, o por la utilización de recursos complementarios o co-especializados. En segundo lugar, a través de mecanismos de aislamiento y de imitabilidad incierta, donde las diferencias de resultados entre empresas (intraindustria) puedan ser mantenidas en el tiempo. Esta segunda fuente es especialmente importante como base para efectuar prescripciones estratégicas; y 4) las innovaciones, desde una perspectiva dinámica y especialmente en términos de nuevas combinaciones de recursos y conocimientos, pueden contribuir sustancialmente a la obtención de rendimientos superiores sostenibles.

Frente a los postulados de la Economía Industrial que defienden que las diferencias en las rentabilidades dependen de la estructura competitiva del sector en el que se ubica la empresa, la Teoría de Recursos y Capacidades aporta evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa para encontrar las verdaderas justificaciones de las diferencias de resultados (Wernerfelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis de esta teoría frente a la industria o el mercado de la Economía Industrial. Los modelos que se centran en el análisis del atractivo del sector, donde la ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo viene vía posición en los mercados de productos/servicios, presuponen dos hipótesis de partida subyacentes: a) Los recursos que manejan las empresas de un mismo sector y las estrategias que llevan a cabo son homogéneas; b) En el caso que exista heterogeneidad de recursos, ésta tendrá una corta duración puesto que los recursos son altamente móviles, ya que existe un mercado de factores donde tendrá lugar su compra-venta (Barney, 1991).

Por el contrario, en la Teoría de Recursos y Capacidades, que pone el énfasis en el interior de la empresa y en su relación con la estrategia y consiguientemente con los resultados, los dos supuestos anteriores se rechazan y se sustituyen por los siguientes: a) los recursos que manejan las empresas de un determinado sector pueden ser idiosincrásicos, y por lo tanto, esas empresas podrán ser heterogéneas; b) es más, dicha heterogeneidad podrá ser de larga duración puesto que los recursos que pueden controlar las empresas no son perfectamente móviles. Bajo estos planteamientos se puede empezar a vislumbrar como la competitividad de la empresa dependerá de la dotación de recursos de que disponga así como de su capacidad interna para coordinarlos.

Para la obtención de la ventaja competitiva ya no debe vincularse necesariamente con factores exógenos cuestiones relacionadas con el mercado donde compite la organización, sino que depende de factores endógenos, pertenecientes a la organización, y es que, la búsqueda de la ventaja competitiva sostenida se orienta cada vez más hacia la que Peteraf (1993) denomina las cuatro “piedras angulares” de la ventaja competitiva: 1) heterogeneidad, como la condición básica del modelo, y que permite la obtención de rentas ricardianas, o bien de monopolio; 2) límites ex post a la competencia, a través de barreras a la imitación, lo que implica que las rentas se puedan mantener en el tiempo; 3) movilidad imperfecta de los factores, que asegure que los recursos valiosos permanecen en la empresa y que las rentas son apropiadas por ésta; 4) límite ex ante a la competencia, que impida que los costes de implantar estrategias contrarresten la obtención de rentas, o lo que es lo mismo, que existan imperfecciones en los mercados de factores estratégicos. Las cuatro condiciones deben cumplirse para que una empresa disfrute de rentas superiores sostenibles. En este sentido, aunque la condición fundamental sea la heterogeneidad de recursos - el sine qua non de la ventaja competitiva - no es una condición suficiente, por lo que se debe complementar con los demás requisitos.

Si se pretende alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, la colección de recursos y capacidades de la empresa debe de cumplir con una serie de requisitos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como “recursos críticos” (Wernerfelt, 1984), “factores estratégicos” (Barney, 1986; 1991) o “activos estratégicos” (Amit y Schoemaker, 1993; Schoemaker y Amit, 1994). En este sentido, y en general, para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva, en primer lugar, debe contar con:

1) Valor: Un recurso es valioso cuando le posibilita a la empresa explotar las oportunidades del entorno o neutralizar sus amenazas. Si no se cumple esta condición, las que le siguen pierden el sentido, al tratarse de un recurso que no aporta ninguna ventaja para competir en la industria. El recurso no tiene un valor intrínseco, sino que depende de su como se convine con las características del entorno competitivo. De lo contrario el recurso puede contar con algún valor pero no un valor estratégico dentro del contexto competitivo. La duración del valor del recurso dependerá de los posibles cambios del entorno, si este sufre cambios sustanciales, ciertos recursos y capacidades pueden quedar obsoletos y perder su valor.

2) Escasez: En el contexto estratégico la escasez del recurso es importante porque si los competidores pueden disponer del recurso, éste no supondrá una

diferencia competitiva. Si el recurso es muy importante pero esta disponible para todas las empresas del sector, no puede ser generador de una posición ventajosa. Por ejemplo, un recurso que puede adquirirse en el mercado no puede generar una ventaja competitiva (paridad competitiva).

3) Dificultad para imitar el recurso o capacidad: Si es fácil de imitar, las rentas generadas por este recurso o capacidad serán solamente temporales. Los competidores pretenderán imitar los recursos o capacidades que se identifiquen como determinantes de sus mejores resultados, o bien sustituir dichos recursos por otros con características similares.

4) Capacidad de la organización para explotar el recurso: La manera que tiene la empresa para explotar los recursos y capacidades que se encuentran bajo su control depende del grado de apropiabilidad de dichos recursos y capacidades. Este es un factor relevante ya que, en ocasiones, la empresa no tiene derechos de propiedad bien establecidos sobre algunos recursos críticos. Esto es así porque algunos de los recursos críticos pueden ser provistos por personas que mantiene una simple relación contractual con la organización. La empresa es un nexo entre contractual entre los numerosos aportantes de recursos, pero no la propietaria legal de todos esos recursos. Por este motivo, Grant (1996) sostiene que para que exista una ventaja competitiva se pueden ingresar imperfecciones en el sistema competitivo. Considerando los mercados comerciales sencillos, una ineficiencia introducida puede generar oportunidades para obtener ventajas competitivas, y de esta situación las organizaciones con mayor disponibilidad de recursos serían las más beneficiadas.

Tal como señalan Mahoney y Pandian (1992), la Teoría de Recursos y Capacidades se basa en la confluencia de la Teoría de Recursos y de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que analizan un mismo problema desde dos perspectivas complementarias: estática la primera y dinámica la segunda. Como hemos indicado anteriormente, la Teoría de Recursos es heredera de las aportaciones pioneras de Selznick (1957), Penrose (1959) y Andrews (1971). Penrose concibe la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en sí mismos sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son utilizados (servicios directivos). Señala este autor que estos servicios configuran la competencia empresarial y la competencia directiva. Para Amit y Schoemaker (1993), los recursos son el stock de factores disponibles que posee o controla la empresa, y que son transformados en productos o servicios finales utilizando un amplio rango de activos complementarios y mecanismos de vinculación, tales como la tecnología, los sistemas de información para la gestión,

los sistemas de incentivos y el clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros. Grant (1991) divide los recursos, en recursos tangibles – físicos y financieros –, humanos – conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y de relación y motivación –, e intangibles – tecnología, reputación y cultura.

Los recursos intangibles serían aquellos activos que se basan en información y conocimiento, y sobre los que los derechos de propiedad no siempre están bien definidos (Navas y Guerras, 2002), y es que el problema se encuentra en que cierto tipo de conocimiento tiene un carácter tácito, que en una primera aproximación se puede señalar como una propiedad que hace que éste sea difícilmente separable de los individuos, al no poder reducirse fácilmente a signos, números, etc., para su codificación y transmitirse básicamente a través de la experiencia y la observación directa. Ello provoca problemas para establecer los límites de propiedad del mismo, y por tanto, que los intangibles sean activos de lenta y costosa acumulación y de difícil venta en el mercado. Sobre la base de este problema han surgido un conjunto de investigaciones (Ouchi, 1981; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Montgomery y Wernerfelt, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993), enfocadas a la explicación de las ventajas competitivas de la empresa a partir de la dotación de recursos intangibles de que dispone.

Rugman y Verbeke (2002) diferencian dos bloques o líneas de investigación en el enfoque de los recursos; uno de contenido descriptivo y un segundo, de contenido normativo o prescriptivo. El primer bloque está orientado a la descripción del perfil distintivo de las empresas, es decir de los recursos y capacidades que la integran. En este caso, también se estudian los procesos, tanto a nivel empresa como a nivel industria, que conducen a la obtención de nuevas combinaciones de recursos e inducen o refuerzan la heterogeneidad entre las empresas. Por lo tanto, básicamente se trata de conocer las características que se deben dar en las dotaciones de recursos para la obtención de ventajas competitivas y la percepción de rentas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). En el segundo bloque, la orientación es más práctica y el énfasis va dirigido hacia la creación, a través de inversiones en recursos y capacidades, de mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984) que permiten el mantenimiento de corriente de rentas, al impedir la imitación o la replicación de los recursos y capacidades valiosas.

Las peculiaridades de las capacidades frente a los recursos - al respecto, Grant (1991) señala que mientras que ciertos recursos son transferibles entre empresas (por ejemplo, humanos y físicos), las capacidades son acumulables en el

tiempo, y del mismo modo que las rutinas están sujetas a dependencias históricas, lo que implica que son específicas del contexto en el que se desarrollan, en el sentido que son más complejas que los recursos, y su potencial para el logro de ventajas competitivas también es mayor - explica el surgimiento de la Teoría de las Capacidades Dinámicas. Teoría que centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa.

Amit y Schoemaker (1993) definen los recursos como un stock de factores disponibles, que posee o controla la empresa. Los recursos se convierten en productos o servicios finales, mediante la interacción con otros activos y mecanismos de vinculación, tales como la tecnología, sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros esto lleva a la distinción habitual entre recursos y capacidades. Los recursos son medios aislados, necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines de la empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas. El concepto de capacidad tiene, por tanto, una connotación dinámica, que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, por medio de las cuales "se logra coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre recursos de diferente naturaleza, para desarrollar una función o actividad determinada. En esencia, la capacidad es una medida de la habilidad de la empresa para resolver problemas técnicos y organizativos. Las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, a través complejas interacciones entre los diferentes recursos de la empresa. Además, las organizaciones para llevar a cabo sus actividades y sobrevivir a largo plazo deben disponer de diferentes capacidades, que se ordenan de forma jerárquica. La capacidad más compleja y de rango superior estará representada por la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios del entorno.

Las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables al resto de las empresas, y permiten obtener productos a partir de ellas, que satisfacen las necesidades de los clientes de la empresa de forma superior al resto de los competidores. Prahalad y Hamel (1990) consideran que las competencias distintivas de la empresa son como las raíces de un árbol, del que florecen los productos; dichos autores ponen el énfasis en la capacidad de coordinar distintos conocimientos de producción e integrar múltiples flujos tecnológicos y señalan que a la larga, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y aptitudes esenciales que engendren productos absolutamente innovadores (Ventura, 2008).

La dimensión dinámica de la Teoría de las Capacidades lleva a pensar que su origen remoto se encuentra en las ideas de “espíritu emprendedor” y proceso de innovación del empresario formuladas por Schumpeter (1934). El amplio número de trabajos que conforman este enfoque (entre otros, Nelson y Winter, 1982; Dosi, 1982; Rumelt, 1984, 1991; Teece, 1986, Winter, 1987a; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk et al. 1992) han construido el concepto de que la competitividad de la empresa se basa en las capacidades dinámicas que posee. Estas capacidades dinámicas son las que utilizan los directivos para alterar su base de recursos o conocimientos - adquiriéndolas y desechándolas, integrándolas y recombinándolas - y generar nuevas estrategias para crear valor. Por tanto, las capacidades dinámicas son las que dirigen a las buenas empresas hacia la creación, desarrollo y combinación de otros recursos y capacidades con el objeto de alcanzar nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Las evidentes complementariedades entre ambas teorías - la Teoría de los Recursos y la Teoría de las Capacidades dinámicas - permiten su integración, como aconsejan Amit y Schoemaker (1993). Las características de ambos tipos de activos sirven entonces de fundamento a una teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y las capacidades. La tesis central de la teoría de Recursos y Capacidades es, entonces, la heterogeneidad de las empresas, nacida de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen. Por una parte, la ejecución por la empresa de sus actividades requiere activos internos, de naturaleza tanto tangible (activos físicos y financieros) como intangible (encarnados en recursos humanos y tecnologías).

Por otra parte, la ejecución de actividades crea otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos a la empresa, o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de marca, relaciones y redes). Entre los activos internos y externos existen circuitos de retroalimentación permanente, que influyen sobre el coste o la eficacia de cada uno de ellos. Esta disparidad entre empresas derivada de los recursos y capacidades poseídos constituye la base para el alcance de ventajas competitivas sostenibles, y justifica los diferentes resultados de empresas ubicadas en un mismo negocio. Cuervo (1993) encuentra la explicación de la diferencia de beneficios entre las empresas por cuestiones derivadas de activos no observables y específicos, mayormente intangibles, como recursos, habilidades de los integrantes de la empresa combinados en rutinas organizativas y cultura creada.

Ventura (2008) argumenta que las rutinas, en general, juegan el papel de genes, utilizando una analogía biológica, y son, por tanto, los que marcan la

idiosincrasia de la empresa, lo que la empresa es, y, hasta cierto punto, lo que la empresa puede llegar a ser. Para este autor, otro activo de naturaleza intangible es el capital organizativo, que posibilita la necesaria integración entre recursos de diferente naturaleza, y hace posible la coordinación de los mismos para la obtención de capacidades. Dentro de este concepto se pueden incluir reglas y directrices, rutinas organizativas y protocolos de actuación. Nelson y Winter (1982) proponen caracterizar a las empresas como una jerarquía de rutinas organizativas. Las rutinas son entendidas como pautas regulares y predecibles de actuación mediante las cuales se determinan las tareas a efectuar, así como la forma en que deben llevarse a cabo. La visión de la empresa gobernada por rutinas no significa que la empresa no cambie o que sea inefectiva o irracional en el sentido usual del término, sino que debe entenderse en contraposición a la visión de la empresa abierta a un conjunto abstracto de posibilidades hipotéticas que un observador externo podría considerar como accesibles a la misma. Así pues, las rutinas constituyen la forma en que la empresa actúa dentro de una estructura organizativa dada.

A MODO DE CONCLUSION

Actualmente, el enfoque estratégico, a la hora de explicar el éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa. Antes, se partía desde el aprovechamiento de los fallos del mercado, conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, para determinar la asimetría inicial de recursos entre las empresas. En la actualidad, en cambio se centra en la posesión de una "cartera" de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible, y de movilidad imperfecta, que condicionan la forma de diferenciación (sustantividad) de cada empresa. De hecho, desde este enfoque se considera necesario dar cada vez de menor importancia a la valoración clásica de los puestos de trabajo (basada en variables como la antigüedad o la formación reglada) para centrarse en aquello que los trabajadores puedan aportar. Es decir, en sus competencias, buscando el desarrollo en los trabajadores de aquellos comportamientos considerados estratégicos por su relación con los objetivos y la misión de sus empresas.

Asimismo, la importancia de las competencias esta en el proceso de innovación, que tiene un carácter interactivo y colectivo que evoluciona en el tiempo. Tanto la organización interna de las empresas y la gestión de su conocimiento, como sus interacciones con el entorno, son elementos dominantes de su proceso de innovación. De este modo, cabe identificar dos grandes tipos de

interacciones vinculadas al proceso de innovación: las de dentro de la empresa y las que implican a otras empresas o instituciones del entorno científico y tecnológico donde ésta actúa. La innovación, al ser el resultado de un proceso continuo de aprendizaje interactivo, hace necesario conectar los recursos y las capacidades. Para ello es fundamental la habilidad de la dirección tendiente a alcanzar elevados niveles de coordinación y cooperación de los recursos- especialmente los humanos que intervienen en el desarrollo de las rutinas organizativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abrahamson, E. y Fombrun, C. (1994), "Macrocultures: Determinants and consequences". *Academy of Management Review*, Vol. 19, (4), pp. 728-755.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, (1), pp. 33-46.
- Andrews, K. (1971), *The concept of the Corporate Strategy*, Homewood: IL, Irwin.
- Ansoff, H. (1987), *La estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.
- Argyris, C. (1976), *Increasing leadership effectiveness*. John Wiley, Nueva York.
- Astley, W. (1985), "Administrative science as socially constructed truth". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30 (4), pp. 497-513.
- Astley, W. y Fombrun, C. (1983), "Collective strategy: Social ecology of organizational environments". *Academy of Management Review*, Vol. 8, (4), pp. 576-587.
- Barney, J. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", en Foss (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resources-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford, pp.146-161.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, (1), pp. 99-120.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985), *Leaders- The Strategies for the Change*, Harper & Row, Nueva York.
- Bolman, L. y Deal, T. (1997), *Reframing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
- Brunet, I. y Vidal, A. (2004), *Empresas y recursos organizativos*, Editorial Pirámide, Madrid.
- Brunet, I. y Vidal, A. (2008), *El gobierno del Factor Humano*, Delta Publicaciones, Madrid.
- Brunsson, N. (1982), "The Irrationality of Action and the Action Rationality: Decisions, Ideologies, And Organizational Actions", *Journal of*

Management Studies, Vol 1, pp. 29-44.

- Bueno, E. (1991), *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid.
- Bugelman, R. (1980), *Managing innovating systems: A study of the process of internal corporate venturing*, Columbia University Press, Nueva York
- Busenitz, L. y Barney, J. (1997), "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, (1), pp. 9-30.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure*. MIT Press, Mass, Cambridge.
- Collins, O. y Moore, D. (1970), *The organization makers*. Appleton Century, Crofts, Nueva York.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1997), *Corporate strategy, resources and the scope of the firm*, Irwin, Chicago.
- Corner, P.; Kinichi, A. y Keats, B. (1994), "Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice", *Organization Science*, Vol. 3, (2), pp. 294-308.
- Cuervo, A. (1993), "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, pp. 363-378.
- Cuervo, A. y Fernández, Z. (2000), "La dirección de empresas. Una visión impresionista de un siglo de estudios sobre la empresa". *Revista Asturiana de Economía*, Vol. 16-17, pp. 43-81.
- De Kluyver, C. (2001), *Pensamiento estratégico. Una Perspectiva para los ejecutivos*, Prentice Hall. Buenos Aires.
- Donate, C. (2007), *Estrategias de conocimiento e innovación: relaciones y análisis de sus efectos en los resultados empresariales*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- Dosi, G. (1982), "Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", *Research Policy*, N° 11, (3), pp. 147-162.
- Feldman, S. (1986), "Management in context: An essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change", *Journal of Management Studies*, Vol. 23, (6), pp. 587-607.
- Ferdinand, J.; Graca, M.; Antonacopoulou, E. y Easterby-Smith, M. (2004), *Dynamic Capability: tracking the Development of a Concept*, Working Paper 2005/09 ESRC.
- Fernández, E. (2004), *Dirección estratégica de la empresa. Fundamentos y puesta en práctica*, Grefol, Madrid.
- Fernández, Z. (1987), "Evolución del pensamiento estratégico", *Economistas*, Vol. 28, pp. 6-12.
- Fernández, Z. (1993), "La organización interna como ventaja competitiva para la

- empresa”, *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, pp. 178-194.
- Firsirotu, M. (1985), Strategic turnaround as a cultural revolution. Tesis Doctoral, Montreal: Faculty of Management, McGill University.
- Foss, N y Eriksen, B. (1995), “Competitive Advantage and Industry Capabilities”, en Montgomery, Cynthia A. (ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*. Kluwer Academic. Boston.
- Freeman, R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Grant, R. (1991), “The resource-based theory of competitive advantages: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, (3), pp. 114-135.
- Grant, R. (1996), “Prospering in Dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration”, *Organizational Science*, Volº 7, (4), pp. 375-387.
- Grant, R. (1996), *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Grant, R. (2001), Knowledge and organization, en Nonaka, I. y Teece, D. (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage Publications, Londres.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1995), *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel, Barcelona.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1989), “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, Vol 6, (3), pp. 63-78.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977), “The Population Ecology of Organization”, *American Journal of Sociology*, Vol. 82, (5), pp. 929-64.
- Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989), “Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors”. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, (5), pp. 399-411.
- Hax, A. y Majluf, N. (1997), *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Granica, Buenos Aires.
- Hofer, C. y Schendek, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Conceptst*, West Publishing Co, St. Paul.
- Huff, A. (1990), *Mapping strategic thought*, Somerset, Somerset, NJ.
- Itami, H. (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- Kets De Vries, M. (1977), “The entrepreneurial personality: A persona at the crossroads”, *Journal of Management Studies*, Feb., pp. 34-57.
- Khandwalla, P. (1970), The effect of the environment on the organizational structure of firm. Tesis Doctoral, Carnegie-Mellon University.
- Lindblon, C. E. (1959). “The science of muddling through”. *Public Administration Review*, Vol. 19, (2), pp. 79-88.

- Lorange, P. (1980), *Corporate planning: An executive viewpoint*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mahoney, G. y Pandian, J. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (5), pp. 363-380.
- Makridakis, S. (1990), *Forecasting, planning and strategy for the 21st century*, The free press, Nueva York.
- March, J. y Simon, H. (1977), *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona.
- McClelland, D. (1961), *The acheiving society*, Dick Van Nostram, Princenton.
- Melin, L. (1983), *Implementation of New Strategies and Structures*. Trabajo para la tercera conferencia anual de la Strategies Management Society, París.
- Melin, L. (1985), "Strategies in Managing Turnaround", *Long Range Planning*, Vol. 18, (1), pp. 80-86.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991), *La dirección estratégica de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, (1) pp. 340-363.
- Miller, D. (1979), "Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations", *Journal of Management Studies*, Vol. 16, (3), pp. 294-316.
- Miller, D. (1982), "Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 19, (2), pp. 131.151.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, Vol. 29, (7), pp. 770-791.
- Miller, D. (1986). "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, (3), pp. 233-249.
- Miller, D. y Friesen, P. (1984), *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall, Nueva Jersey.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations. A synthesis of the research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Mintzberg, H. (1989), *El poder en las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1989a), *El diseño de las organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1990), *Strategy formation: Schools of thought*, en Frederickson, J. (ed.), *Perspectives on strategic management*, Harper & Row, Nueva York, pp. 105-235.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999), *Safari a la estrategia*, Granica, Barcelona.

- Montgomery, C. y Wernerfelt, B. (1988), "Tobin's q and the importance of focus in firm performance", *American Economic Review*, Vol. 78, (1), pp. 246-251.
- Montgomery, C. (1995), *Resources in an evolutionary perspective: A synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy*, Kluwer, Norwell.
- Navas, J. y Guerras, L. (2002), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas Madrid.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, New York.
- Noda, T. y Bower, J. (1996), "Strategy making as iterated processes of resource allocation", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, (), pp. 159-192.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Oxford University Press. New York.
- Normann, R. (1977), *Management for growth*, John Wiley, New York
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol 16, pp. 145-179.
- Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Palich, L. y Bagby, R. (1995), "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, (6) pp. 425-438.
- Pascale, R. (1984), "Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success", *California Management Review*, primavera, Vol. 26, (3), pp. 47-72.
- Pekar, P. y Allio, R. (1994), "Making alliances work: Guidelines for success", *Long Range Planning*, Vol. 27, (4), pp. 54-65.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Pérez Rodríguez, M. J. y Sánchez Quiróz, I. (2002) "Utilidad de la agrupación de organizaciones como método de análisis organizativo. Aplicación al estudio de la cultura corporativa", *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, Vol. 42, pp. 73-99.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, (3), pp. 179-191.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, Nueva York.
- Pettigrew, A. M. (1977), "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 7º, (2), pp. 78-87.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978), *The external control of organizations: A resource*

- dependence perspective*, Harper & Row, Nueva York.
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row, Nueva York.
- Porter, M. (1985), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- Porter, M. (1990), *La Ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990), "The core competences of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, (3), pp. 79-91.
- Pugh, D.; Hickson, D.; Hinnings, C. y Turner, C. (1969), "The context of organizational structures", *Administrative Science Quarterly*, N° 14, (1), pp. 91-114.
- Quinn, J. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Irwin, Homewood.
- Rieger, F. (1987), The influence of national culture on organizational structure, process and strategic decision making: A study of international airlines. Tesis Doctoral, Faculty of Management, McGill University, Montreal.
- Rodrigo Illera, C. (2006), *Dirección de la producción. Estrategias*, Ramón Areces. Madrid.
- Rugman, A. y Verbeke, W. (2002), "Edith Penrose's contribution to the Resource based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, (8) pp.769-780.
- Rumelt, R. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Boston.
- Rumelt, R. (1984), Towards a strategic theory of the firm, en Lamb, E. (Ed.): *Competitive strategic management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rumelt, R. (1991), "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (3), pp. 167-185.
- Rumelt, R. (1997), The evaluation of business strategy, en Mintzberg, H. y Quinn, J. (eds), *The strategy process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 361.
- Salas, V. (1993), "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, pp. 379-396.
- Salas, V. (2007), *El siglo de la empresa*, Fundación BBVA, Bilbao.
- Schein, E. (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, Vol. 45, (2), pp.109-19.
- Schendel, D. y Hofer, C. (1979), *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Little & Brown, Boston.
- Schoemaker, P y Amit, R. (1994), The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research, en Shrivastava, P, Huff, A and Dutton, J, (eds), *Advances in strategic management resource-based view of the firm* vol. 10, pp. 3-33.

- Schön, D. (1983), Organizational learning, en Morgan, G. (Ed.), *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, Beverly Hills.
- Schumpeter, J. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Boston.
- Schwenk, C. (1988), "The cognitive perspective in strategic decision making", *Journal of Management Studies*, Nº 25, pp. 41-56.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Harper & Row, Nueva York.
- Shapiro, C. (1989), "The theory of business strategy", *Journal of Economics*, Vol. 20, (1), pp. 125-137.
- Simon, H. (1979), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Madrid.
- Stacey, R. (1992), *Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*, Kogan Page, Londres.
- Stalk, G.; Evans, P. y Shullman, L. (1992), "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 70, (2), pp. 57-69.
- Steiner, G. (1969), *Top management planning*, McMillan, Nueva York.
- Stevenson, H. y Gumpert, D. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*. Vol. 63, (2), pp. 85-94.
- Teece, D. (1982). "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, pp. 39-63.
- Teece, D. (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, Vol. 15, (6), pp. 285-305.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, (7), pp. 509-533.
- Tversky, A. y Khaneman, D. (1974), "Judgement under uncertainty: Heuristics and biases". *Science*, Vol. 185, pp. 1124-1131.
- Van de Ven, A. y Astley, W. (1981), Mapping the field to create a dynamic perspective on organization theory, en Van de Ven, A. y Joyce, W. (eds.), *Perspectives on organization design and behaviour*, Wiley-Interscience, Nueva York.
- Ventura, J. (2008), *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo, Madrid.
- Weick, K. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison Wesley, Reading.
- Weick, K. (1991), "The nontraditional quality of organizational learning", *Organization Science*, Vol 2, (1), pp. 116-124.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, (2), pp. 171-178.
- Wernerfelt, B. (1995), "The resource-based view of the firm: Ten years after".

Strategic Management Journal, Vol. 16, (3), pp. 171-174.

- Wernerfelt, B. y Montgomery, C. (1988), "Tobin's q and the importance of focus in firm performance", *American Economic Review*, Vol. 78, (1), pp. 246-251.
- Whittington, R. (1993), *What is strategy and does it matter?*, Routledge, Londres.
- Winter, D. (2000), "The satisfying principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (10-11), pp. 981-996.
- Winter, S. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, (10), pp. 991-995.
- Winter, S. (1987a), Knowledge and competence as strategic assets, en Teece, D. J. (Ed.). *The competitive challenge*, Harper & Row, Nueva York.
- Wrapp, H. (1967), "Good managers don't make policy decisions", *Industrial Management*. Vol. 9, (10), pp. 2-7.
- Zald, M. y Berger, M. (1978), "Social movements in organizations: Coup d'Etat, insurgency and mass movements", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, (4), pp. 823-861.