



Análisis de la Evolución Teórica de una Disciplina Organizacional: La Dirección Estratégica.

RECIBIDO: 31-03-2006 • REVISADO: 28-04-2006 • ACEPTADO: 05-05-2006

Resumen

Este trabajo pretende mostrar como ha evolucionado la Dirección Estratégica a través del tiempo. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura que existe sobre el área. Principalmente se han revisado las fuentes primarias, las cuales se encuentran prácticamente todas en idioma inglés. Se puede observar como este campo se ha movido desde las teorías que se enfocan en los aspectos internos de la empresa, a quienes lo hacen en los aspectos externos, desde el enfoque al nivel de la empresa, al enfoque de grupos de empresas o la industria. También se observa el uso de métodos cualitativos y cuantitativos. Sin embargo, a través del tiempo, se ha ido perfeccionando el análisis y los modelos explicativos del fenómeno llamado Dirección Estratégica.

Palabras claves: Dirección Estratégica, teorías, enfoques, evolución.

Abstract

ANALYSIS OF THE THEORETICAL EVOLUTION OF A DISCIPLINE ORGANIZACIONAL: THE STRATEGIC MANAGEMENT

This work tries to show since the Strategic Management has evolved across the time. For it, has been realized a review of the literature that exists on the area. Principally there have been checked the primary sources, which they are all practically in English language. It is possible to observe as this field has moved from the theories that focus in the internal aspects of the company, to those who do it in the external aspects, from that they focus on the level of the company, to which do it to the level of corporate groups or the industry. It can be view the use of the qualitative and quantitative methods too. Nevertheless, across the time, there have been perfected the analysis and the explanatory models of the phenomenon called Strategic Management.

Key words: Strategic Management, theories, focus, evolution.

*Licenciado en Filosofía, (Universidad Católica Santa Rosa, Caracas), Master en Administración (MBA), IESA, Doctorando en Dirección de Empresas de la Universidad Complutense Madrid, España. Adscrito a la Cátedra de Gerencial General y Los Recursos Humanos, del Departamento de Ciencias Administrativas de la Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad de Los Andes

Introducción

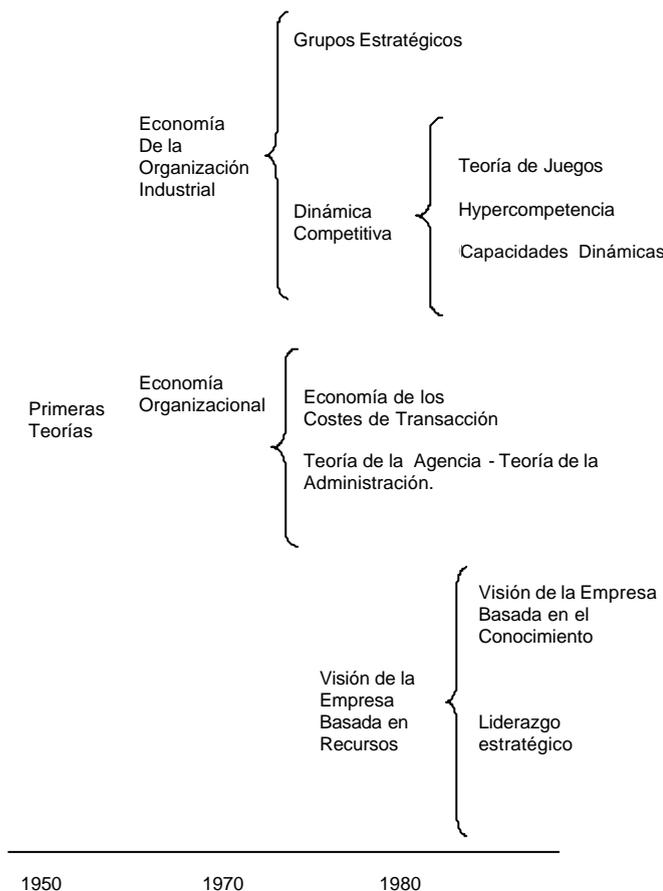
La Dirección Estratégica trata sobre la dirección de las organizaciones. Mientras su origen se ubica en la práctica, su avance depende de la construcción de teorías que ayuden a explicar y predecir el éxito y el fracaso organizacional. Por ello es importante conocer que se ha hecho hasta ahora para generar esas teorías. En tal sentido, este trabajo realiza una revisión de la literatura existente sobre Dirección Estratégica. Se han consultado las bases de datos internacionales como ABI/INFORM, Business Source Premier, ECONHIS, ECONLIT, ECOWIN, así como revistas científicas especializadas y libros en el área.

Al realizar esta revisión, se puede ver como

la Dirección Estratégica se agrupa en tres grandes períodos: Primeras Teorías sobre Dirección Estratégica, Dirección Estratégica y Economía, y la Visión de la Empresa Basada en Recursos. (ver figura 1)

Esta disciplina se ha movido desde un enfoque basado en los aspectos internos de la empresa, al basado en los aspectos externos, desde un enfoque particular al nivel de empresa, hasta un enfoque general al nivel de grupos de empresas o industrias; desde métodos cualitativos, a métodos cuantitativos. A pesar de ello, se puede observar que a través del tiempo, se han desarrollado modelos cada vez más sofisticados que permiten comprender, explicar y predecir mejor los fenómenos que ocurren en las organizaciones.

FIGURA 1 Evolución de la Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración del Autor

Primeras teorías en la dirección estratégica

Antes de la década de 1960, se hablaba de política de negocios (business policy). Se concebía como una integración funcional. En una perspectiva de integración amplia se veía al papel del gerente general y a la empresa como un todo, incluyendo su desempeño. Pero fue en la década de 1960 que hizo su aparición la “estrategia”, vista como algo más que integración de funciones, incorporando la selección de productos-mercados en los cuales competir y de políticas que definieran como se podría competir.

Learned y otros (1965, 1969), consideraron la política de negocios como: “el estudio de las funciones y responsabilidades de la dirección general y los problemas que afectan el carácter y el éxito de la empresa en su totalidad” desde el punto de vista “del presidente o gerente general, cuya responsabilidad fundamental es la empresa como un todo” (Learned y otros, 1965: 3). Ellos definen estrategia como: “el modelo de objetivos, propósitos, o metas y políticas y planes maestros para alcanzar esas metas, indicado para todas las formas de definir el negocio en el cual está o debería estar la compañía, y que tipo de compañía es o debería ser” (Learned y otros, 1969: 15).

“La Dirección Estratégica, frecuentemente llamada ‘política’ o en nuestros días simplemente ‘estrategia’, trata sobre la dirección de las organizaciones, y más frecuentemente, de las empresas. Incluye primeramente lo concerniente a los altos directivos, o a alguien que esté en la búsqueda de los éxitos y fracasos entre las organizaciones” (Rumelt, Schendel y Teece, 1991: 6).

En el camino hacia la formulación teórica necesaria en dirección estratégica, nos encontramos con algunos trabajos que representan los inicios de la construcción de las bases sobre la cual se sustentará. En la obra *Las Funciones del Ejecutivo*, Chester Barnard (1938) detalló la cooperación y la

organización en las empresas, así como las funciones directivas y procesos, proveyendo con ello una base sólida para futuros trabajos sobre la dirección estratégica.

Penrose (1959) relacionó el crecimiento y diversificación de la empresa con los recursos “heredados”, especialmente las capacidades directivas, que posee la misma. Desde una perspectiva del comportamiento, la obra *Comportamientos Administrativos*, de Herbert Simon (1945) y *Teoría del Comportamiento de la Empresa*, de Cyert y March (1963) también ofrecen un interesante aporte al desarrollo de la dirección estratégica.

Estos primeros trabajos enfatizan los procesos y características internas de la organización, como son la toma de decisiones, procesos, limitaciones del procesamiento de la información, poder y coaliciones, y las estructuras jerárquicas. Propusieron que el éxito de las empresas se debía principalmente a una función de sus recursos internos únicos y competitivos.

Entre los primeros trabajos relevantes de la dirección estratégica, se encuentran *Liderazgo en Administración*, de Selznick (1957), *Estrategia y Estructura*, de Chandler (1962), *Estrategia Corporativa*, de Ansoff (1965), y *Política de Negocios: Textos y Casos*, de Learned y otros (1965, 1969).

En la obra *Liderazgo en Administración: una Perspectiva Sociológica*, de Philip Selznick (1957), se hace mención de la importancia de la competencia distintiva y el liderazgo acentuado, coincidiendo con las primeras escuelas estratégicas enfocadas en las fortalezas internas y las capacidades directivas de la empresa.

En 1962, Chandler publicó su obra denominada *Estrategia y Estructura*. Este trabajo se enfocó principalmente en como las grandes empresas acomodan su estructura administrativa de acuerdo al grado de crecimiento y como el cambio estratégico

lidera el cambio estructural. Chandler usó un enfoque histórico para realizar un estudio sobre un gran número de empresas lo cual proveyó conocimiento sobre los modelos de negocios de las grandes empresas norteamericanas. Posteriormente, este autor efectuó un estudio comparativo profundo de las cuatro empresas representativas en cuanto al planteamiento de su tesis (Du pont, General Motors, Standar Oil of New Jersey (Exxon) y Sears Roebuck) para investigar por qué las organizaciones adoptan o rechazan la estructura multidivisional.

De acuerdo con Chandler estrategia es “la determinación de las metas y los objetivos de largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y ubicación de recursos necesarios para alcanzar esas metas”. Estructura es “el diseño de la organización a través del cual la empresa es administrada” (Chandler, 1962: 13)

Esta obra señala como los directivos persiguen los cambios estratégicos y exploran nuevas estructuras administrativas. Los cambios en la estrategia se deben a respuestas a las oportunidades o necesidades creadas por cambios en el ambiente externo, como lo puede ser una innovación tecnológica. Como consecuencia de este cambio en la estrategia, se crea nuevas estructuras.

En el prefacio de su libro, Ansoff describe que su obra se focaliza en las decisiones estratégicas, definidas como “decisiones referidas al tipo de negocios en el cual ubicar a la empresa” (Ansoff, 1965: viii). Él observó la estrategia como un hilo común entre las actividades de la empresa y los productos-mercados, compuesto de cuatro elementos: participación de mercado, vector de crecimiento en la participación de mercado, ventaja competitiva, y sinergia.

Learned y otros (1965-1969) sugieren que la estrategia corporativa está compuesta de dos aspectos interrelacionados pero separados: formulación e implementación. El reto en la formulación es identificar y reconciliar cuatro aspectos importantes de la estrategia: oportunidad de mercado, recursos y capacidades de la empresa, valores y aspiraciones personales de los directivos

y obligaciones con otros segmentos de la sociedad aparte de los accionistas.

Esta amplia definición de estrategia posee elementos de Chandler, pero agrega las competencias distintivas de Selznick y la noción de incertidumbre (Rumelt y otros, 1991). Después de que la estrategia es formulada, la implementación dependerá de la movilización de recursos para lograr la estrategia, la apropiada estructura organizativa, sistemas de incentivo y control, y liderazgo.

Estos cuatro trabajos seminales elaborados por Selznick, Chandler, Ansoff y Learned y sus colaboradores, crean la base para el campo de la dirección estratégica (Rumelt y otros, 1991). Plantearon que la estrategia se construye sobre competencias distintivas, constituye el método para alcanzar la expansión de la empresa, se define por el uso de sinergias y ventajas competitivas para desarrollar nuevos productos y nuevos mercados, y comprende una consideración equilibrada de las fortalezas y debilidades de la empresa, respectivamente.

Con estos trabajos se comienza a dar cuerpo teórico al área de la dirección estratégica. En su conjunto, ellos definen conceptos y proposiciones fundamentales referidas a la estrategia, incluyendo como ésta influye en el desempeño, la importancia de las oportunidades externas y de las capacidades internas, la noción de que la estructura sigue a la estrategia, la distinción práctica entre formulación e implementación, y el rol de los gerentes en la dirección estratégica.

Se tiene que incluir la contribución de Thompson (1967). Él fue el primero en introducir la noción de estrategias cooperativa y competitiva y formación de coaliciones, precursoras de las estrategias de red y de alianza estratégica. También su trabajo contribuye a entender la implementación de la estrategia corporativa.

Los trabajos de Ansoff (1965) y Learned y otros (1965-1969), durante este período que

comprende la década de 1960, enfatizaron los aspectos normativos del conocimiento sobre negocios y estaban dirigidos a identificar las “mejores prácticas” que fueron útiles a los directivos. La audiencia a la cual estaban dirigidos estos trabajos estuvo constituida por los directivos y estudiantes que pretendían serlo. Su principal meta fue impartir conocimiento a quienes ejercían la dirección de empresas más que alcanzar conocimiento para el avance científico.

Learned y otros, fueron claros al decir que es imposible “hacer generalizaciones útiles acerca de la naturaleza de esas variables o clasificar sus posibles combinaciones en todas las situaciones” (Learned y otros, 1969: 5). Esto lleva a pensar que el método más apropiado para alcanzar ese objetivo es el inductivo. Ellos concluyen que la mejor metodología para sus propósitos es el estudio de casos.

Además, estos autores fueron escépticos acerca de los objetivos de otras disciplinas académicas como la ingeniería, economía, psicología, sociología o matemáticas. Estas no serían apropiadas para los estudios sobre estrategia porque “el conocimiento generado por un grupo de conclusiones no es fácilmente aplicable a otro” (Learned y otros, 1965, 1969: 6).

La obra de Chandler (1962) es menos normativa y prescriptiva aunque los métodos de investigación empleados fuesen inductivos también. Al contrario de Learned y colaboradores, y Ansoff, Chandler busca generalizar su tesis a toda la población de las empresas.

En general, el enfoque utilizado por estos primeros autores fue normativo o prescriptivo, utilizando como primera herramienta el estudio de casos. Los dos primeros no buscaron la generalización, por el contrario Chandler la buscó utilizando la inducción (Rumelt, Schendel, y Teece, 1991).

El énfasis en el estudio de casos y la falta de generalización no proveyeron de una base necesaria

para continuar el avance en el estudio de la dirección estratégica. Muchos de los primeros trabajos concibieron a las organizaciones como sistemas cerrados. Sin embargo, los negocios en todas las organizaciones son sistemas abiertos (Thompson, 1967), por tanto, el enfoque de sistema abierto es necesario para estudiar la estrategia.

La necesidad de una base más fuerte y de pruebas empíricas de la teoría, llevó en otro sentido a la investigación. Así, los estudios sobre estrategia se movieron hacia el uso de la teoría económica. Schendel y Hatten (1972) sostuvieron la necesidad de una nueva visión de la dirección estratégica enfatizada por el desarrollo de una nueva teoría, de la cual se derivasen las hipótesis y fuesen probadas empíricamente.

1. Dirección estratégica y economía

En las décadas de 1970 y 1980, la influencia de la economía, particularmente de la economía de la organización industrial en la investigación sobre estrategia, fue fundamental. Se cambió el método inductivo que utiliza el caso de estudio para analizar una empresa o industria, al método deductivo, mediante análisis estadísticos de gran tamaño los cuales buscan la validación de hipótesis científicas basadas en modelos abstractos enmarcados en el paradigma estructura-conducta-desempeño (S-C-P), también llamado el paradigma Bain/Mason (Bain 1956/1968; Mason, 1939).

Bain (1968), en su obra Organización Industrial, sugiere que el análisis de las empresas debe ser fundamentalmente externo, y la unidad básica de análisis es la industria o los grupos de empresas que compiten, más que la empresa individual o la economía agregada de todas las empresas. Porter (1981) asumió este principio que consiste en señalar que la estructura del sector determina la conducta, la cual a su vez determina el desempeño, la conducta puede ser ignorada y el desempeño puede ser explicado por la estructura. El desempeño de la empresa es fundamentalmente una función del entorno industrial en el cual esta compete. Este

paradigma S-C-P llevó a estudiar a la empresa desde una perspectiva de estructura de mercado.

1.1. Economía de la Organización Industrial

Porter (1980, 1985) ha sido el mayor exponente de la perspectiva de la economía de la organización industrial (EOI). Utilizando un análisis estructural, Porter (1980) generó un modelo que puede ser usado para comprender la estructura de la industria. Porter con su Modelo de las Cinco Fuerzas, el cual refleja aspectos varios de la estructura de la industria, provee de una herramienta analítica útil para evaluar el atractivo de una industria y facilita el análisis de los competidores. La habilidad de la empresa de ganar una ventaja competitiva se basa en el hecho, según Porter (1980, 1985, 1996), de que tan bien se posicione ésta y se diferencie en una industria.

El efecto colectivo de las cinco fuerzas determina la habilidad de generar beneficios de las empresas en una industria. El modelo de las Cinco fuerzas incorpora las reglas de la competencia que determinan el atractivo de una industria, y ayuda a determinar la estrategia competitiva con la cual “la empresa cambiará esas reglas a su favor” (Porter, 1985: 4). Porter (1980, 1985) propone estrategias genéricas (focalizada, liderazgo en bajos costes, y diferenciación) las cuales pueden ser utilizadas para alcanzar una parte de la industria y construir ventajas competitivas.

Otra corriente de la EOI ha hecho hincapié en el desarrollo del concepto de grupos estratégicos. Hunt (1972), fue el primero en introducir los grupos estratégicos como concepto analítico. La EOI plantea que la presencia de los grupos estratégicos en una industria posee un efecto significativo sobre el desempeño de esa industria (Newman, 1978).

El concepto de grupos estratégicos está relacionado muy de cerca con las barreras a la entrada (Caves y Porter, 1977), las cuales aíslan a las empresas de un grupo estratégico, de la entrada de miembros de otro grupo, a través de las economías de escala, diferenciación de producto, o

redes de distribución. Las barreras a la entrada son un factor determinante, adicional a los factores de toda la industria, a tomar en consideración en las diferencias intra-industriales en el desempeño de la empresa.

La Dinámica Competitiva representa otra corriente dentro de la EOI, la cual enfatiza el nivel de la empresa en la investigación en dirección estratégica. La esencia de esta corriente es que reconoce explícitamente que las estrategias de las empresas son dinámicas. Las acciones iniciadas por una empresa provocan una serie de acciones por parte de las empresas competidoras.

La alianza tácita produce reducción de la rivalidad y es más deseada por las empresas que comparten similares productos-mercados porque cada una de ellas es consciente de que la rivalidad intensa dañará su desempeño individual. Porter (1980, 1985) fue uno de los pioneros en tratar estos aspectos en la literatura estratégica.

Una tendencia en investigación reciente en este campo se generó cuando D’Aveni (1994) acuñó el término “hipercompetencia” para describir el rápido aumento de la competencia que existe en muchas industrias. Existen muchas áreas que pueden ser categorizadas como investigación de competitividad dinámica, todas caracterizadas por la naturaleza dinámica de la competencia.

La teoría de juegos ha sido aplicada también para estudiar la dinámica competitiva. Chen y MacMillan (1992) emplearon esta teoría para estudiar los efectos de dependencia del competidor y la irrevocabilidad de la acción sobre las características de la respuesta de una empresa a movimientos competitivos.

Por otra parte, algunos investigadores de dirección estratégica abogan por la importancia de capacidades dinámicas fundamentales (Lei y otros, 1996) o el entendimiento de las posiciones de mercado de las empresas desde una perspectiva dinámica teórica (Porter, 1991). La naturaleza

dinámica de recursos empresariales, o la flexibilidad estratégica de las empresas hacen el estudio de las fuentes y el mantenimiento de ventajas competitivas un objetivo de investigación importante.

En suma, la influencia del paradigma E-C-D ha sido enorme (Rumelt y otros, 1991). Desde un análisis en el ámbito de la empresa para identificar las “mejores prácticas”, se pasó a estudiar la estructura de la industria y sus efectos sobre la estrategia y el desempeño.

En este período (décadas de 1970 y 1980) se dio un tremendo cambio en la metodología empleada. Schendel y Hatten (1972) habían expuesto la necesidad de que la investigación en estrategia fuese más allá de la inducción y condujera hacia estudios deductivos con data confiable que permitiera el desarrollo de respuestas a las cuestiones estratégicas probadas empíricamente. Estos autores sugieren que es necesaria la construcción de modelos, análisis y desarrollo de teorías. El cambio del paradigma de “política de negocios” al de “dirección estratégica” trajo consigo una percepción más “científica” y una orientación empírica de la disciplina.

Aunque normativos, los estudios basados en el método inductivo dominaron los primeros tiempos de la dirección estratégica. En el período que nos toca, en cambio, dominan el positivismo y la deducción empírica. Por tanto, se hace énfasis más en la explicación y predicción que en la prescripción de normas para una buena gestión, con la intención de darle a la disciplina académica un carácter científico más riguroso.

Bajo esta consideración, la EOI ha tenido un efecto más que teórico, también metodológico, proponiendo el uso de métodos utilizados por la economía. Porter (1981: 617) lo plantea diciendo que la investigación en la EOI ha desarrollado una “fuerte tradición empírica construida sobre un análisis estadístico de poblaciones de empresas e industrias”.

Aunque Porter ha sido un pilar básico, su propuesta no está exenta de críticas. Sin embargo,

él ha defendido su postura. En un trabajo reciente Porter (1996) reafirmó la importancia del posicionamiento estratégico. Barney y Hoskisson (1990) desafiaron dos afirmaciones de la teoría de grupos estratégicos: que éstos existen y que el desempeño de las empresas depende de la pertenencia a un grupo estratégico. Ellos sostienen que la existencia de grupos estratégicos es una presunción de los investigadores derivada de un artificio estadístico del análisis clúster usado para crear grupos. De manera que el análisis clúster toma a las empresas estudiadas y las agrupa tomando en cuenta características comunes asignadas por el investigador. Sin embargo, estos grupos no existen en la realidad como tales, sino que han sido creados por el investigador para estudiar de manera sistemática a las empresas.

Barney y Hoskisson (1990) muestran que diferentes clúster del mismo grupo de empresas pueden tener diferentes desempeños. Basados en esas dos limitaciones, estos autores dudaron acerca de la contribución de la investigación en grupos estratégicos al campo de la dirección estratégica.

A pesar del efecto del paradigma E-C-D en el campo de la dirección estratégica, el cambio del nivel de análisis de industria a empresa, se dio a través del estudio de los grupos estratégicos. De esta manera se marca de nuevo el camino hacia el análisis al nivel de la empresa.

1.2. Economía Organizacional

La microeconomía trata a la empresa como una “caja negra”. Esto ocurre porque los procesos internos de la empresa se asumen como complejos, dejando a un lado su análisis, por lo cual se concibe a la empresa como una función de producción. La economía organizacional (EO) es un sub-campo de la economía que se aventura en esa “caja negra” para aclarar su lógica estructural y funcionamiento interno. Este interés por la organización crea una fuerte afinidad con la dirección estratégica.

Dos ramas de la EO se desarrollaron extensamente en la mitad de la década de 1970, las

cuales generaron interesantes estudios en dirección estratégica: la economía de los costos de transacción (Williamson, 1975, 1985) y la teoría de la agencia (Fama, 1980; Jensen y Meckling, 1976). Ambas hacen mover la atención del nivel de análisis de la industria, en el caso del paradigma E-C-D, al nivel de análisis de la empresa.

La economía de los costos de transacción (ECT) se desarrolla en *La Naturaleza de la Empresa*, de Coase (1937). Este autor postuló que las organizaciones existen porque el costo de dirigir los intercambios económicos entre las empresas (costos de transacción) es algunas veces mayor que el de dirigir los intercambios dentro de las empresas.

La propuesta de Williamson (1975, 1985) busca explicar por que las organizaciones existen. La premisa básica de la ECT es que los mercados y las jerarquías son mecanismos de gobierno alternativos para completar las transacciones. Ante la situación de que los sistemas de precios fallan al proveer señales de certeza y confianza al mercado, las jerarquías se convierten en mecanismos superiores sobre las transacciones del mercado.

La ECT se basa en supuestos acerca del comportamiento humano y atributos de las transacciones, ambos supuestos afectan a las transacciones entre dos empresas: racionalidad limitada (Simon, 1945), oportunismo, incertidumbre, pequeños números, ventaja específica (Williamson, 1975, 1985). Mientras que la EOI se enfoca en la estructura de la industria y como la misma afecta el comportamiento de la empresa y su desempeño, en la ECT la unidad de análisis es la transacción diádica en el ámbito de la empresa, donde la minimización de los costos de transacción es el resultado eficiente.

La ECT ha sido utilizada en dirección estratégica para explicar la estructura multidivisional (Hill y otros, 1992), la creación de joint venture, franquicias y licencias (Williamson, 1991), y la internacionalización (Coeurderoy, 2005).

Por otra parte, la teoría de la agencia (TA) ha sido utilizada por los investigadores en dirección

estratégica durante las dos últimas décadas. Esta teoría postula que en las corporaciones modernas hay una frecuente divergencia de intereses entre los accionistas (principales) y los directivos (agentes). Asume que los seres humanos son racionalmente limitados, egoístas y oportunistas (Eisenhardt, 1989), por lo tanto los directivos tratarán de maximizar sus propios intereses incluso a expensas de los accionistas.

De acuerdo con esta teoría, la empresa es un vínculo de contratos, como consecuencia de ello, el contrato es su unidad de análisis básica. Vemos que el nivel de análisis, por tanto, se centra en la empresa. Esta teoría ha entrado en la “caja negra” para examinar las causas y consecuencias del conflicto de agencia entre accionistas y directivos, y la efectividad de varios dispositivos de gobierno diseñados para mitigar el conflicto. Los investigadores de la estrategia han aplicado la TA a tópicos fundamentales, incluyendo la innovación (Hitt y otros, 1996), gobierno corporativo (Jonson y otros, 1993), y la diversificación (Hoskisson y Hitt, 1990).

Una nueva aproximación a la comprensión de la motivación de la alta directiva y sus acciones es la teoría de la administración (Davis y otros, 1997). La teoría de la administración sugiere que los directivos sean “los administradores” del activo de la empresa y no sean motivados por objetivos individuales. El directivo como el administrador creen que hay mayor utilidad en el comportamiento colectivo y, así, procuran lograr los objetivos de la organización. Según Davis y otros (1997), la teoría de administración no está en yuxtaposición a la teoría de agencia; más bien ayuda a explicar algún comportamiento directivo adicional a la teoría de agencia. Así, ayuda a proporcionar un mayor entendimiento del comportamiento directivo.

En resumen, al contrario de las variables de la estructura de la industria como son la concentración de mercado o las economías de escala, las cuales determinan el comportamiento de las empresas y su desempeño, como lo postula la EOI, lo principal

para la EO son: la motivación directiva, las capacidades, información asimétrica, contratos, ejecución, desempeño, evaluación y las relaciones de transacción entre dos partes. Por tanto, el enfoque de la EO es distinto que el de la EOI.

Durante este período (finales de la década de 1970, y décadas de 1980 y 1990), los investigadores en dirección estratégica se vieron atraídos por la EO porque se enfoca en los detalles institucionales y las acciones humanas más que por sus demostraciones matemáticas (Rumelt y otros, 1991).

Sin embargo, la investigación basada en la ECT o la TA encuentra el problema de la inobservabilidad (Godfrey y Hill, 1995), lo cual representa un desafío para la investigación empírica. Algunas de las variables claves de la EO, como el oportunismo y el grado de divergencia de los intereses, obviamente son medidas inobservables.

Haciendo una revisión de la literatura sobre la relación entre los motivos de la agencia y la diversificación, Hoskisson y Hitt (1990), notaron que: la investigación en esta área ha estado limitada porque los directivos no admiten fácilmente que los motivos de agencia están presentes en la toma de decisiones, y porque es difícil de aislar un indicador inequívoco de los efectos de los mecanismos de gobierno sobre el comportamiento.

Semejantes problemas metodológicos representan un desafío para los investigadores en dirección estratégica y también crea controversia entre las diferentes suposiciones de los investigadores acerca de la naturaleza de la motivación humana.

A pesar de lo anterior, hubo un aumento de la sofisticación de los métodos en este período. La aplicación del modelo de ecuación estructural en dirección estratégica se hizo cada vez más común. El desarrollo de las grandes bases de datos, y las demostraciones a gran escala, han contribuido al incremento del nivel de sofisticación metodológica usada en la investigación en dirección estratégica.

Aunque la ECT y la TA han contribuido a explicar la dirección estratégica, algunos piensan que existen características propias de cada empresa que contribuyen a su ventaja competitiva, como Barney (1991) y Wernerfelt (1984).

La heterogeneidad entre empresas de la misma industria o del mismo grupo estratégico es relevante. Por ejemplo, algunas empresas manejan mejor sus costos de transacción, mientras otras son capaces de responder a las acciones de los competidores más efectivamente que otras. La primera diferencia entre las empresas está en sus recursos, tangibles e intangibles. Por tanto, se comenzó a mover el enfoque en la dirección estratégica hacia el enfoque en los recursos internos de la empresa.

2. La visión de la empresa basada en recursos

Recientemente, la popularidad de la visión basada en recursos (VBR) ha llevado de nuevo el enfoque de la dirección estratégica a la parte interna de la empresa. Su significado fue reconocido cuando la obra *Resource-based View of the Firm*, de Birger Wernerfelt (1984) fue seleccionada en 1994 como el mejor artículo publicado en la revista *Strategic Management Journal*.

Teóricamente, la premisa central de la VBR aborda la cuestión fundamental de por que las empresas son diferentes y como las mismas pueden alcanzar y sostener la ventaja competitiva. Metodológicamente, la VBR ha colaborado con la reintroducción de la inducción, el método basado en casos se enfoca en una o unas pocas empresas para complementar los métodos deductivos que trabajan con grandes muestras.

La VBR no es nueva. Sus inicios los encontramos en los primeros trabajos sobre dirección de empresas. La relación entre las competencias especiales, entendidas como recursos, y el desempeño de las empresas fue abordada en algunos tratados clásicos.

Por ejemplo, la idea de Selznick (1957) de una competencia distintiva de la organización está directamente relacionada con la VBR. También, la noción de Learned y otros (1965) de una evaluación interna de las fortalezas y debilidades, que permitan la identificación de las competencias distintivas. Adicionalmente, la definición de Ansoff (1965) de la sinergia como una generación interna por una combinación de capacidades o competencias, está relacionada con la VBR.

Sin embargo, la idea fundamental de ver a la empresa como un conjunto de recursos fue originada en 1959 por Penrose, en su obra *La Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Ella vio a la empresa como un conjunto de recursos productivos. “La empresa es más que una unidad administrativa; ella también es un conjunto de recursos productivos cuya disposición entre sus diferentes usos está determinada por las decisiones administrativas” (Penrose 1959: 24). Y definió los recursos como “las cosas físicas que la empresa compra, arrienda o produce para su propio uso, y la contratación de personas en función de hacer de ellas parte de la empresa” (Penrose, 1959: 67).

También sostuvo que es la heterogeneidad, y no la homogeneidad, de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles de estos recursos lo que da a cada empresa su carácter único. La noción de que las empresas alcanzan un único carácter en virtud de sus recursos heterogéneos es la base de la VBR. Penrose (1959) también relacionó la interacción entre los recursos materiales y humanos con el desempeño de la empresa.

Desde la década de 1980, los investigadores han estado desarrollando los conceptos de la VBR, y han buscado relacionar a los recursos de la empresa con la ventaja competitiva. Wernerfelt (1984) sugirió que evaluando a las empresas en función de sus recursos pueden llevar a una nueva percepción que difiere de la perspectiva tradicional. Los recursos de las empresas están definidos como ventajas tangibles e intangibles las cuales están atadas semi-permanentemente a la empresa.

En analogía a las barreras a la entrada, Wernerfelt examinó la relación entre los recursos y rentabilidad en cuanto a barreras de posicionamiento de recursos, proponiendo que una primera ventaja es un recurso atractivo que podría devengar un alto retorno en mercados donde domine el recurso en cuestión. Además, en analogía con la matriz crecimiento-participación, una matriz recurso-producto puede utilizarse como una manera de examinar el balance entre la explotación de los recursos existentes y el de los recursos potenciales. El artículo de Wernerfelt (1984) abrió un nuevo campo para las investigaciones posteriores.

Ampliando el trabajo de Wernerfelt, los investigadores trataron de explicar más específicamente como las diferencias en los recursos de las empresas producen un desempeño superior. Basado en la suposición de la heterogeneidad de los recursos, Rumelt (1984) explicó que las empresas podrían comenzar siendo homogéneas, pero con “mecanismos de aislamiento”, pueden diferenciarse de tal manera que sus recursos no puedan ser perfectamente imitados.

Barney (1991) presentó el más completo y comprensivo sistema para identificar los recursos característicos de la empresa necesarios para generar ventajas competitivas sostenibles. Para este autor la ventaja competitiva sólo ocurre en situaciones de heterogeneidad e inmovilidad de los recursos de una empresa. La heterogeneidad de los recursos se refieren a los recursos de una empresa (por ejemplo, capital físico, capital humano, y capital organizacional) y como difieren esos recursos entre las empresas. La inmovilidad de los recursos se refiere a la incapacidad de las empresas competidoras de obtener recursos de las otras empresas.

Fueron propuestos cuatro criterios para evaluar las implicaciones económicas de esos recursos: valor, rareza, imperfecta imitabilidad y no sustituibilidad. Según el modelo de Barney (1991), el significado de estos cuatro criterios sería el siguiente:

-El valor se refiere a la amplitud con la cual las combinaciones de recursos de la empresa se

ajustan con el ambiente externo tal que la empresa sea capaz de explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas en el ambiente competitivo.

-La rareza se refiere a la ausencia de distribución homogénea de los recursos a lo largo de las empresas, especialmente de aquellos recursos valiosos. En la medida que una empresa posea más recursos que generen valor y que no existan en las empresas competidoras, en esa medida garantiza la ventaja competitiva sostenible.

-Imperfecta imitabilidad es la continuación de los mercados de factores imperfectos a través de la información asimétrica tal que los recursos no pueden ser obtenidos o recreados por otras empresas sin un costo desventajoso. Existen tres factores que determinan la imperfecta imitabilidad

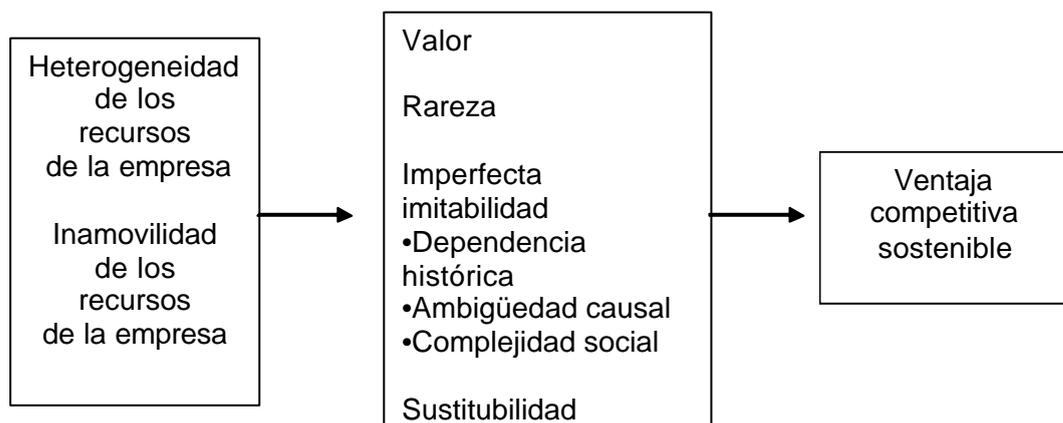
de los recursos: condiciones históricas únicas, ambigüedad causal, y la complejidad social de la empresa.

-Este sistema considera que los recursos valiosos de las organizaciones deben ser raros e imperfectamente imitables para que generen una ventaja competitiva sostenible. Pero esos recursos valiosos no deben ser equivalentes estratégicamente a otros que sean no raros o imitables, con los cuales los competidores puedan implementar la misma estrategia con éxito.

Finalmente, se concibe una ventaja competitiva "cuando una empresa está implementando una estrategia de creación de valor de manera no simultánea con otro competidor actual o posible" (Barney, 1991: 102). La ventaja competitiva sostenible existe solo después de que los esfuerzos por replicar esa ventaja han cesado (Barney, 1991).

FIGURA 2

Relación entre la heterogeneidad e inamovilidad de los recursos, el valor, rareza, imperfecta imitabilidad y sustitubilidad, y la ventaja competitiva.



Fuente: Barney, 1991: 112

Por tanto, obteniendo recursos heterogéneos e inamovibles y satisfaciendo los requerimientos de valor, rareza, imperfecta imitabilidad, e insustituibilidad, los recursos de una empresa pueden llevar a la ventaja competitiva sostenible. Las empresas no pueden comprar o adquirir la ventaja competitiva sostenible, pues la ventaja, si existe, puede ser encontrada en la rareza, imperfecta imitabilidad y no sustituibilidad de los recursos ya presentes en la empresa (Barney, 1991).

Amit y Schoemaker (1993) expandieron el sistema. La rareza fue expandida para incluir la escasez y baja negociabilidad. La inimitabilidad fue dividida en inimitabilidad y sustituibilidad limitada. Y la configuración organizacional fue especificada como apropiabilidad y durabilidad.

Como la VBR acentúa la naturaleza idiosincrásica de los recursos de una firma y sus capacidades, las pruebas empíricas de la teoría a partir de recursos afrontan grandes desafíos. Sin embargo, la investigación empírica sobre este asunto comienza a desarrollarse (Farjoun, 1994). La investigación empírica sobre la estrategia corporativa basada en recursos ha sido en particular difícil porque los conceptos claves como el conocimiento tácito o capacidades, se resisten a la medición directa (Robins y Wiersema, 1995).

Porque los recursos valiosos, raros e inimitables son por lo general intangibles por naturaleza y los recursos intangibles son más difíciles de medir (Godfrey y Hill, 1995), los investigadores de la VBR han usado "proxies" como las medidas de los constructos intangibles. Las proxies son variables que ayudan a medir las dimensiones de un fenómeno complejo, aproximan al fenómeno que se quiere estudiar. Sin embargo, como argumentan Godfrey y Hill (1995), debido a su naturaleza es imposible de evaluar el grado de inobservancia de un inobservable, y, por definición, los recursos inimitables son inobservables. Por lo tanto, la inobservancia plantea un desafío de medida sustancial a investigadores de la VBR. Los "proxies" podrían ser medidas no válidas para el constructo subyacente.

Sin embargo, los investigadores de la VBR han hecho un gran esfuerzo en vencer estos problemas empíricos. La VBR de la empresa ha proporcionado nuevas ideas importantes para la estrategia corporativa (Barney, 1991; Peteraf, 1993). La VBR emergió como una nueva conceptualización en el campo de la dirección estratégica y es una de las más importantes redirecciones del contenido de la investigación en estrategia en la década de 1990 (Zajac 1995).

Tanto Conner (1991), como Mahoney y Pandian (1991), concluyeron que la VBR puede formar la semilla de un paradigma de unificación para la investigación de dirección estratégica. La VBR proporciona un marco para el diálogo creciente entre eruditos de disciplinas diferentes dentro de la conversación en dirección estratégica. Esto es demostrado por Oliver (1997) quien trató de ampliar el límite de la VBR de la empresa al incorporar la perspectiva institucional para explicar la variación en el desempeño de la empresa.

Recientemente, se han desarrollado teorías y otros enfoques más específicos a partir de la VBR. El liderazgo estratégico, para el cual un recurso potencialmente único son los líderes estratégicos de una empresa; se decanta en el análisis de las decisiones estratégicas por un determinismo ambiental o una perspectiva más conductual o cognoscitiva de toma de decisiones. Otra corriente que se ha desarrollado ha sido la visión de la empresa basada en el conocimiento, la cual consiste en una extensión de la VBR, que conceptualiza empresas como entidades heterogéneas, generadoras de conocimiento.

El avance reciente de la VBR ha planteado nuevos desafíos en cuanto al empleo de métodos cuantitativos. La VBR ha traído consigo un paradigma que ha dominado la literatura estratégica de la década de 1990, cuestionando el paradigma E-C-D de la economía de la organización industrial.

Este predominio se observa en el estudio publicado en la *Strategic Management Journal*

(publicación de una elevada relevancia académica) realizado por Ramos y Ruiz (2004). El artículo trata sobre la identificación de los trabajos que han tenido gran impacto en la investigación de la dirección estratégica y el análisis de los cambios que han tenido lugar en la estructura intelectual de la disciplina.

La Tabla 1 fue elaborada tomando en cuenta los 50 artículos más citados y su frecuencia en los

artículos publicados en la Strategic Management Journal, durante las décadas de 1980 y 1990, ordenados en razón del número de citaciones. En esta tabla, se ve como Porter dominó la citación en los artículos de la década de 1980. Aquí se incluye los artículos de Porter (1980, 1985), en los cuales plantea el paradigma Estructura-Conducta-Desempeño, cuya influencia fue considerable en la dirección estratégica.

TABLA 1

Índice de los 50 artículos más citados por los trabajos publicados en la revista Strategic Management Journal, desde 1980 hasta el año 2000.

Clasificación	Documento Citado	1980 - 2000 n = 870	1980 - 1986 n = 165	1987 - 1993 n = 324	1994 - 2000 n = 381
1	Porter (1980)	266 30,6%	41 24,8%	121 37,3%	104 27,3%
2	Rumelt (1974)	166 19,1%	40 24,2%	83 25,6%	43 11,3%
3	Porter (1985)	135 15,5%	0 0%	60 18,5%	75 19,7%
4	Chandler (1962)	131 15,1%	35 21,2%	56 17,3%	40 10,5%
5	Williamson (1975)	131 15,1%	13 7,9%	62 19,1%	56 14,7%
6	Nelson y Winter (1982)	114 13,1%	0 0%	40 12,3%	74 19,4%
7	Pfeffer y Salancik (1978)	107 12,3%	19 11,5%	38 11,7%	50 13,1%
8	Miles y Snow (1978)	105 12,1%	20 12,1%	52 16,0%	33 8,7%
9	Cyert y March (1963)	103 11,8%	25 15,2%	41 12,7%	37 9,7%
10	Thompson (1967)	103 11,8%	27 16,4%	43 13,3%	33 8,7%
11	Hofer y Schendel (1978)	101 11,6%	39 23,6%	44 13,6%	18 4,7%
12	Wernerfelt (1984)	95 10,9%	1 0,6%	15 4,6%	79 20,7%
13	Barney (1991)	88 10,1%	0 0%	5 1,5%	83 21,8%
14	Lawrence y Lorsch (1967)	88 10,1%	22 13,3%	35 10,8%	31 8,1%
15	Andrews (1971)	80 9,2%	18 10,9%	34 10,5%	28 7,3%
16	Penrose (1959)	76 8,7%	3 1,8%	22 6,8%	51 13,4%
17	Ansoff (1965)	75 8,6%	28 17,0%	30 9,3%	17 4,5%
18	Williamson (1985)	72 8,3%	0 0%	28 8,6%	44 11,5%
19	Scherer (1980)	67 7,7%	5 3,0%	27 8,3%	35 9,2%
20	Quinn (1980)	66 7,6%	10 6,1%	40 12,3%	16 4,2%
21	Prahalad y Hamel (1990)	64 7,4%	0 0%	19 5,9%	45 11,8%
22	Dierickx y Cool (1989)	63 7,2%	0 0%	7 2,2%	56 14,7%
23	Jensen y Meckling (1976)	63 7,2%	2 1,2%	26 8,0%	35 9,2%
24	Weick (1969)	61 7,0%	6 3,6%	26 8,0%	29 7,6%
25	March y Simon (1958)	59 6,8%	10 6,1%	24 7,4%	25 6,6%
26	Mintzberg (1978)	58 6,7%	7 4,2%	39 12,0%	12 3,1%
27	Bower (1970)	50 5,7%	13 7,9%	21 6,5%	16 4,2%
28	Child (1972)	50 5,7%	8 4,8%	19 5,9%	23 6,0%
29	Aldrich (1979)	49 5,6%	6 3,6%	24 7,4%	19 5,0%
30	Barney (1986)	49 5,6%	0 0%	7 2,2%	42 11,0%
31	Hannan y Freeman (1984)	47 5,4%	0 0%	18 5,6%	39 7,6%
32	Lippman y Rumelt (1982)	47 5,4%	1 0,6%	20 6,2%	26 6,8%
33	Mintzberg y otros (1976)	46 5,3%	14 8,5%	21 6,5%	11 2,9%
34	Burns y Stalker (1961)	45 5,2%	14 8,5%	20 6,2%	11 2,9%
35	Cohen y Levinthal (1990)	45 5,2%	0 0%	6 1,9%	39 10,2%
36	Hambrick y Mason (1984)	45 5,2%	0 0%	26 8,0%	19 5,0%
37	Rumelt (1984)	45 5,2%	0 0%	13 4,0%	32 8,4%
38	Buzzell y otros (1975)	44 5,1%	23 13,9%	17 5,2%	4 1,0%
39	Tushman y Anderson (1986)	44 5,1%	0 0%	15 4,6%	29 7,6%
40	Hannan y Freeman (1977)	43 4,9%	3 1,8%	21 6,5%	19 5,0%
41	Schendel y Hofer (1979)	43 4,9%	16 9,7%	18 5,6%	9 2,4%
42	Palepu (1985)	42 4,8%	0 0%	21 6,5%	21 5,5%
43	Rumelt (1991)	41 4,7%	0 0%	7 2,2%	34 8,9%
44	Christensen y Montgomery (1981)	40 4,6%	4 2,4%	28 8,6%	8 2,1%
45	Wrigley (1970)	40 4,6%	19 11,5%	16 4,9%	5 1,3%
46	Peteraf (1993)	39 4,5%	0 0%	0 0%	39 10,2%
47	Porter (1987)	39 4,5%	0 0%	19 5,9%	20 5,2%
48	Rumelt (1982)	39 4,5%	5 3,0%	28 8,6%	6 1,6%
49	Teece (1982)	38 4,4%	0 0%	16 4,9%	22 5,8%
50	Caves y Porter (1977)	37 4,3%	4 2,4%	15 4,6%	18 4,7%

n = número de artículos publicados en cada período

Fuente: Ramos y Ruiz, 2004: 992

En la década de 1990 se observa como los artículos de Barney y de Wernerfelt casi equiparan el número de citaciones a los de Porter. Aquí se incluye el trabajo de Wernerfelt (1984) pionero de la visión basada en recursos de la empresa, y el trabajo de Barney (1991), el cual avanzó sobre esta propuesta identificando los recursos estratégicos y su contribución con la ventaja competitiva. También es notoria la citación de Penrose (1959), trabajo seminal del enfoque de la VBR.

En general, se observa en la distribución de esta tabla un cambio en la tendencia en las posturas académicas a lo largo del tiempo. En la década de 1980 dominan las referencias de autores enfocados en la EOI y la EO (Porter, Williamson), dejando de lado poco a poco las referencias de los primeros trabajos en dirección estratégica (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Cyert y March, 1963; Thompson, 1967).

En estos mismos años noventa, se marca otro cambio de tendencia. Los primeros trabajos en dirección estratégica siguen perdiendo citación. Por otra parte, los trabajos enfocados en la EOI y la EO, en general, aumentan en porcentaje de citación, pero es muy inferior al porcentaje de aumento en citación de los trabajos que se enfocan en la VBR (Barney, Penrose, Wernerfelt). Este último enfoque en la dirección estratégica ha ido ganando terreno derivado del hecho de la importancia que le da a los aspectos internos de la empresa, los cuales son tan importantes como los aspectos externos en los cuales hace tanto hincapié el enfoque económico en la dirección estratégica.

Conclusiones

Se puede observar, después del recorrido histórico realizado sobre la Dirección Estratégica, como se ha comportado de forma pendular. Ha ido desde el enfoque en los aspectos internos y del análisis al nivel de la empresa de las primeras teorías, al enfoque en los aspectos externos y en el nivel de análisis de los grupos estratégicos y de la industria

de la economía de la organización industrial. Luego, ante el menoscabo de los aspectos internos, se retorna a darle importancia, primero con la economía organizacional, y luego, más extensamente con la visión de la empresa basada en recursos. Paralelamente, se ha pasado de nuevo al análisis al nivel de la empresa.

Sin embargo, este movimiento pendular no implica retorno a posiciones iniciales, sino que por el contrario, ha generado una evolución en la generación de conocimiento en la Dirección Estratégica. Las últimas teorías o enfoques generados han aprendido de los errores pasados y tratan de fomentar una visión más amplia del fenómeno estudiado.

Desde la perspectiva de la economía de la organización industrial, las barreras de movilidad o posiciones de mercado son las fuentes críticas de ventajas competitivas que conducen al mejor desempeño. La economía de la organización está más preocupada con la creación de mecanismos de gobierno apropiados o contratos para ayudar a reducir los costes de agencia o de transacción.

Sin embargo, el avance de la VBR ha reenfocado el campo de la dirección estratégica sobre las características internas de la empresa y ve los recursos internos de la misma como la fuente de ventaja competitiva. Estas tres perspectivas teóricas han mejorado considerablemente nuestro entendimiento sobre las fuentes de ventajas competitivas, y el conocimiento en dirección estratégica.

Como la naturaleza de problemas de estrategia fácilmente no puede ser enmarcada dentro de un paradigma fijo, la dirección estratégica es necesariamente una disciplina multiparadigmática, requiriendo perspectivas teóricas y metodologías variadas. El trabajo de Chen (1996) sobre dinámica competitiva en el cual utiliza el enfoque externo a nivel de la industria de la EOI y el enfoque interno a nivel de la empresa de la VBR, en un mismo trabajo y, el trabajo de Leiblein y Miller (2003), donde

desarrollan un modelo conjugando el uso de la ECT y la VBR, son ejemplos de esta tendencia.

En lo referente a las metodologías empleadas, a la luz de la futura complejidad y variedad de las cuestiones que afrontan los investigadores de dirección estratégica, éstas reflejarán un nivel similar de complejidad. La opción de métodos cuantitativos o métodos cualitativos ha sido objeto de controversia y el evidente “predominio” de instrumentos más cuantitativos metodológicos en el desarrollo del campo no significa que estos instrumentos sean aplicables a todas las preguntas de investigación. Se deben aplicar las metodologías adecuadas, sin que unas sean mejores o peores que otras.

El mayor desafío, y al mismo tiempo el aspecto más interesante, de la dirección estratégica como una disciplina de estudio es su naturaleza siempre envolvente en la investigación. La fluidez de muchas cuestiones estratégicas requiere que los investigadores del área sigan desarrollando el cuerpo

existente de conocimiento. De hecho, los resultados de la investigación en dirección estratégica se harán cada vez más importantes para directivos y en la formación de los futuros directivos

Glosario de siglas

E-C-D	Paradigma Estructura-Conducta-Desempeño
ECT	Economía de los Costos de Transacción
EOI	Economía de la Organización Industrial
EO	Economía Organizacional
TA	Teoría de la Agencia.
VBR	Visión de la Empresa Basada en Recursos (Resource-Based View)

Bibliografía

- Amit, R., y Schoemaker, P. J. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J. S. 1968. *Industrial organization* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. 1986. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11: 791-800.
- Barney, J., y Hoskisson, R. E. 1990. Strategic groups, untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11: 187-199.
- Barney, J. 1991 Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Caves, R., y Porter, M. 1977. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-261.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chen, M. 1996. **Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration.** *Academy of Management Review*, 21, 1: 100-135.
- Chen, M. y McMillan, L. C. 1992. Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35, 3: 539-570.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-406.
- Coeurderoy, R. internationalisation des entreprises en démarrage et systèmes juridiques: une analyse institutionnelle des choix de localisation. *Management International*, 9,3: 51-68.
- Conner, K. 1991. An historical comparison of resource-based logic and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm here? *Journal of Management*, 17: 121-154.
- Cyert, R. M., y March, J. G. 1963. *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs; NJ: Prentice-Hall.
- D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- Davis, J. H., Schoorman, F.D., y Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 1: 20-48.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Fama, E. F. 1980. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88: 288-307.

- Farjoun, M. 1994. Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups. *Organization Science*, 5:185-199.
- Godfrey, P. C., y Hill, C. W. 1995. The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16: 519-533
- Hill, C. W. L., Hitt, M. A., y Hoskisson, R.E. 1992. Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3, 4: 501-521.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, W. G., y Moesel, D. D. 1996. The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39, 5: 1084-1120.
- Hoskisson, R. E., y Hitt, M. A. 1990. Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16: 461-509.
- Hunt, M. S. 1972. Competition in the major home appliance industry, 1960-1970. Unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Johnson, W. G., Hoskisson, R. E., y Hitt, M. A. 1993. Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics. *Strategic Management Journal*, 14 33-51.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., y Guth, W. D. 1965/1969. *Business Policy: Text and Case (rev. ed.)*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lei, D., Hitt, M. A., y Bettis, R. A. 1996. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22: 549-569.
- Leiblein, M. y Miller, D. 2003. An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24, 9: 839-859.
- Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Mason, E. S. 1939. Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, 29: 61-74.
- Newman, H. 1978. Strategic groups and the structure-performance relationship. *Review of Economics and Statistics*, 60: 417-427.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697-713.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1981. The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6: 609-620.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-118.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-79.
- Ramos, A. R; Ruiz, J. 2004. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980 – 2000. *Strategic Management Journal*, 25: 981 – 1004.
- Robins, J., & Wiersema, M. F. 1995. A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16: 277-299.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. P. 1984. Toward a strategic theory of the firm. En R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: 556-570. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., Teece, D. J. 1991. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue): 5-29.
- Schendel, D., y Hatten, K. J. 1972. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings*, 99-102.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Simon, H. A. 1945. *Administrative behaviour*. New York: Macmillan.
- Smith, K. G., y Grimm, C. M., & Gannon, M. J. 1992. *Dynamics of competitive strategy*. Newsbury Park: CA: Sage Publications.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Zajac, E. 1995. SMJ 1994 best paper prize to Birger Wernerfelt. *Strategic Management Journal*, 16: 169-170.