

# LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE DINÁMICO DE LA ESTRATEGIA

Vicente A. López López  
Universidad de Santiago

## RESUMEN

La cantidad de literatura disponible, hoy en día, sobre el desarrollo de la estrategia es abundante y continua creciendo a una tasa exponencial. A pesar de la enorme cantidad de investigación en esta área, todavía no existe una única definición de estrategia. Como resultado, existen numerosos marcos conceptuales relativos a la formulación e implementación de las diferentes estrategias. El propósito de este trabajo es mostrar la necesidad de búsqueda de un enfoque dinámico de la estrategia, partiendo de una breve evolución histórica que, posteriormente, nos permita acercarnos a alguno de los marcos teóricos más recientes en la dirección estratégica.

## INTRODUCCIÓN

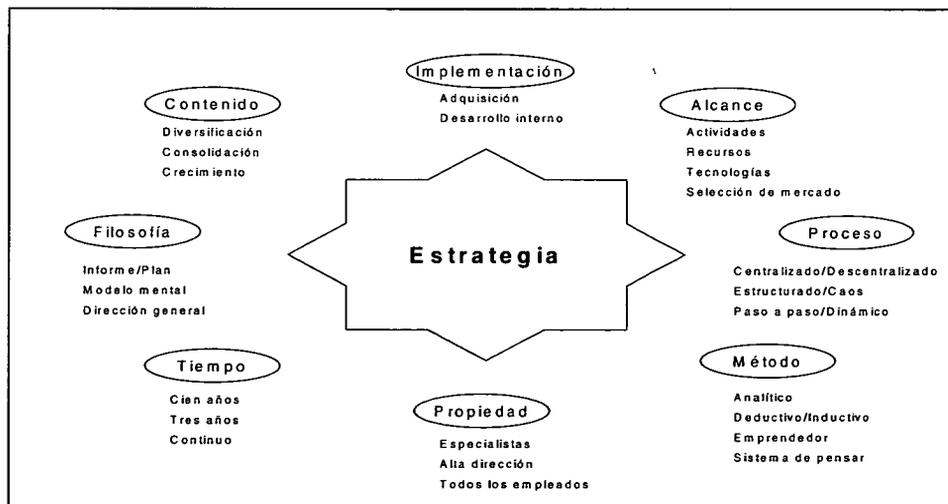
De acuerdo con algunos académicos precoces en este campo, como puede ser el caso de Andrews (1971), la estrategia es un proceso racional de toma de decisiones mediante el cual los recursos de la organización son ajustados con las oportunidades surgidas del entorno competitivo. Otros, como Aldrich (1979) afirman que el entorno tiene una fuerte influencia determinista en los procesos que afectan a la estrategia de las organizaciones. En la otra mano, los proponentes del enfoque de los recursos argumentan que no es el entorno de la empresa lo determinante, si no que son los recursos de la empresa la base de la estrategia de la empresa (Grant, 1991).

A pesar de las diferencias, a todos estos marcos les une una semejanza común, y es el deseo de maximización del "performance"<sup>1</sup> de la organización, mejorando su posición relativa frente a otras organizaciones que operan en el mismo entorno competitivo. Esto, no obstante, es cada vez más difícil de alcanzar debido a la intensificación del nivel de competencia en los diferentes entornos competitivos. Hay una coincidencia creciente en la suposición de que en entornos altamente dinámicos, los enfoques tradicionales de la estrategia a menudo no alcanzan los resultados deseados, y así, las organizaciones deben moverse hacia conceptos más dinámicos, debido a que las condiciones subyacentes cambian antes de que las estrategias formuladas puedan ser totalmente implementadas. Sin embargo, el camino mediante el cual debe desarrollarse un acercamiento dinámico a la estrategia, todavía no está muy claro.

## EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La razón de la disponibilidad de diferentes definiciones puede ser explicada a través del origen griego del término estrategia. La palabra procede del griego "stratos" (ejército) y "ag" (dirigir), por lo cual estaremos hablando de "dirigir ejércitos". En la época de Pericles (450 a. d. C.) estrategia venía a significar "la capacidad o habilidad de gestión", mientras que en la época de Alejandro (330 a. c.) era "la habilidad de emplear las fuerzas para vencer la oposición y crear un sistema unificado de gobierno local" (Uliarte, 1987; p. 13).

FIG. 1: DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA. ADAPTADO DE FEURER Y CHAHARBAGHI (1995).



Según Feurer y Chaharbaghi (1995), es en el entorno empresarial, donde encontramos algunas de las dimensiones que pueden ser asociadas con este término. La figura 1 resume estas dimensiones y señala ejemplos. De alguna forma, la existencia de diversas dimensiones es una indicación del porque existen tantas herramientas y marcos conceptuales referentes a la estrategia.

La variedad de esquemas conceptuales y herramientas en el área de la estrategia no pueden ser consideradas como mutuamente exclusivos si no que tienen que ser vistos como un soporte mutuo. Aquellas definiciones que utilizan un acercamiento holístico a la estrategia, capturan mucho

<sup>1</sup> La palabra inglesa "performance" no tiene todavía una traducción que resulte satisfactoria en el lenguaje empresarial. Se puede traducir literalmente por "rendimiento", "resultados", pero su contenido semántico en el contexto de la empresa es mucho más rico.

mejor el significado que aquellos que utilizan una visión aislada. La definición ofertada por Chandler (1962) es un ejemplo de esas definiciones holísticas.

Muchos de los conceptos que forman la base de lo que hoy entendemos por desarrollo de la estrategia fueron desarrollados durante la primera mitad del siglo XX. A modo de ejemplo, podemos señalar el trabajo de Frederick Taylor en eficiencia, el rápido crecimiento de las técnicas de predicción durante los años treinta y el desarrollo de las estructuras organizativas después de la Segunda Guerra Mundial.

El trabajo de Newman (1951), fue pionero en la demostración de la naturaleza e importancia de la estrategia. Su trabajo fue rápidamente expandido por otros. Al principio de los sesenta Andrews y Christiansen (HBR, 1983) y Ansoff (1965) asentaron los fundamentos del "ajuste estratégico" y la "planificación estratégica", demostrando la necesidad de ajustar las oportunidades de negocio con los recursos organizativos, e ilustraron la utilidad de los planes estratégicos. No podemos dejar de mencionar, que inicialmente los orígenes de la planificación estratégica eran, claramente financieros tal como señalan Navas y Guerras (1996). Para Gluck *et al.* (1981), la planificación básica tenía un componente financiero de supervisión de la explotación, realización de presupuestos con base anual, y finalmente generar un mecanismo que sirviese para controlar las desviaciones presupuestarias.

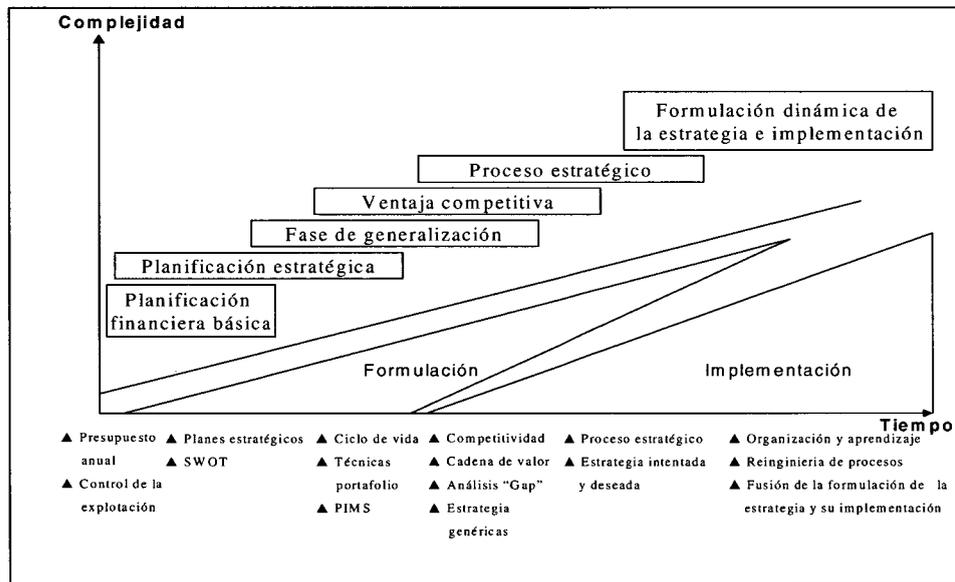
Esta fase temprana fue seguida por una fase de generalización, en la cual los investigadores intentaron determinar patrones comunes de éxito. Estos estudios culminaron con la generación de herramientas estratégicas y marcos conceptuales que todavía son utilizadas para la realización de determinados análisis.

En los ochenta, el enfoque derivó de la planificación estratégica hacia la dirección estratégica. Liderados por Porter (1980,1985), se desarrolla un amplio abanico de conceptos y técnicas para construir y sostener la ventaja competitiva, anticipándose y explotando oportunidades de negocio. En paralelo, una atención creciente se estaba prestando a la implementación de la estrategia.

Algunas de las mayores contribuciones a la implementación de la estrategia fueron, el concepto de cadena de valor de Porter (1985), las 7S de McKinsey & Company (1986), los cuales ayudaron a desarrollar y entender los problemas internos que necesitaban ser considerados para alcanzar las metas de la empresa. Durante los años setenta y ochenta, los investigadores reconocieron que el desarrollo de la estrategia no podía ser relegada a un simple mecanismo de diseño, si no que diferentes "procesos" estratégicos podían existir en diferentes organizaciones y que podía existir una brecha entre la estrategia intentada y la estrategia finalmente alcanzada. Tan pronto como la velocidad de los cambios y el nivel de incertidumbre crecía, se empezó a constatar que no era posible determinar una dirección estratégica para una organización bajo una base sistemática, sino que las organizaciones deben adaptarse constantemente a las circunstancias rápidamente cambiantes y moverse más, hacia un desarrollo de la estrategia más dinámico.

La figura 2 resume las principales plataformas de este proceso evolucionario y los conceptos y herramientas desarrollados. Esta figura también ilustra que, a lo largo del tiempo, la complejidad de la investigación estratégica se ha intensificado. También muestra que la formulación de la estrategia y su implementación, las cuales fueron consideradas como entidades separadas en el pasado, se ha fusionado dentro de un enfoque dinámico incluyendo ambos aspectos. Las principales contribuciones de cada una de las plataformas de la figura 2 son detalladas individualmente a continuación.

FIG. 2: LA EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO. ADAPTADO DE GLUCK *ET AL.* (1981) Y DE AHLSTRAND *ET AL.* (1998).



### LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un número importante de los procesos de desarrollo estratégico usados hoy por los "industrialistas", está basado en el trabajo pionero desarrollado por Andrews y Christiansen en los años sesenta en la Escuela de Negocios de Harvard. Usando un enfoque unidireccional (ver figura 3), estos procesos entrañan un número de pasos bien definidos (Ansoff, 1965<sup>2</sup>) llevados a cabo secuencialmente, incluyendo la recogida de información y su análisis, desarrollo de la estrategia, evaluación, selección e implementación.

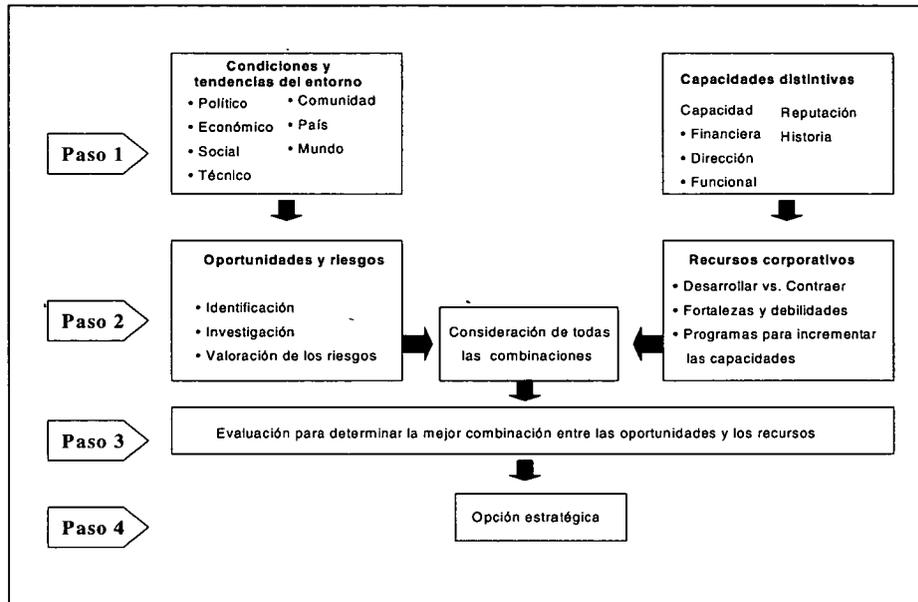
La esencia de este enfoque, el cual es conocido como la "escuela del diseño" o la "escuela del ajuste" (Lindgren *et al.*, 1981), es la relegación de la estrategia a una búsqueda de un ajuste entre las capacidades organizativas y las oportunidades procedentes del entorno competitivo. Los contribuidores a este enfoque son Andrews y Christiansen (HBR, 1983), Ohmae (1983) y Johnson and Scholes (1993). Las principales limitaciones de esta escuela del diseño se refieren a su poca habilidad para ajustarse las condiciones rápidamente cambiantes.

<sup>2</sup> La terminología de enfoques y escuelas puede llegar a ser confusa. Autores como Feurer y Chaharbaghi (1995) engloban dentro de la denominación planificación estratégica a la escuela del diseño, reduciendo así el enorme rol ejercido por Ansoff. En cambio otros autores como Ahlstrand *et al.* (1998), distinguen claramente y de una forma muy acusada la escuela del diseño (Andrews, 1971) frente a la planificación estratégica de Ansoff (1965).

## FASE DE GENERALIZACIÓN

En un intento por identificar los conductores que maximizan el "performance", aparece un buena cantidad de investigaciones que han sido dirigidas hacia estudios cuantitativos, como por ejemplo el programa PIMS<sup>3</sup>, el cual intentaba identificar la relación entre las características organizativas y el "performance" del negocio, e investigar el desarrollo de marcos conceptuales que aplicándolos pudiesen explicar el éxito de una organización.

FIG. 3: ORÍGENES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ADAPTADO DE FEURER Y CHAHARBAGHI (1995)



Estas actividades de investigación suministraron un buen número de herramientas de análisis y técnicas portfolio, que todavía hoy, son a menudo aplicadas. Entre las herramientas analíticas podemos destacar la matriz del Boston Consulting Group de crecimiento de mercado/cuota de mercado (The Boston Consulting Group, 1973), la matriz de McKinsey de atractivo del mercado/posición estratégica (McKinsey & Company, 1986), la matriz del ciclo de vida de Arthur D. Little (Hax *et al*, 1984), la matriz de planificación divisional de Lorange (Lorange, 1975), y el análisis de Harrigan-Porter (Harrigan y Porter, 1983).

Otro cuerpo de investigadores en el campo de la estrategia concentró su trabajo en la identificación de reglas y conceptos universales. Por ejemplo, Porter (1980,1985) presentó tres estrategias genéricas para mejorar la posición competitiva de una organización: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Porter argumentaba que una organización tendría que tomar una decisión entre estas estrategias genéricas si pretendía alcanzar una ventaja competitiva. Esto significa que la organización tendría que mantener sus costes más bajos que sus competidores o diferenciar sus ofertas de tal forma que los consumidores perciban estas como proveedoras de un alto valor comparativamente con las ofertas de los otros competidores. La estrategia de enfoque significa que la organización debería concentrarse en un cierto segmento de mercado, gama de productos o mercado geográfico.

A pesar de que recientes investigaciones se disputan la exclusividad de estas estrategias (Feurer y Chaharbaghi, 1995), esta clasificación de las estrategias genéricas ha formado la base para un cuerpo entero de investigación dirigida al desarrollo de más estrategias genéricas.

Al introducir el concepto de análisis de la industria, Porter (1985) suministró una nueva percepción de las estructuras de los diferentes entornos competitivos. Este concepto asume cinco fuerzas competitivas, las cuales determinan el atractivo de una industria.

Otras actividades investigadoras se han concentrado en el análisis de las estructuras y los valores organizativos para identificar razones para un "performance" superior<sup>4</sup>. Mintzberg (1979), aísla un número de fuerzas dentro de las organizaciones que interactúan dinámicamente, moviendo a la organización en diferentes direcciones. Basándose en estas fuerzas, se desarrollan las principales estructuras organizativas. Se ha demostrado que la estructura de las organizaciones tiene un impacto directo en el camino mediante el cual las estrategias son formuladas e implementadas (Elfring y Volberda, 1998).

Los conceptos y marcos que fueron desarrollados en la fase de generalización y que intentaban identificar conductores generales válidos del "performance", pueden ser vistos como muy simples en los entornos competitivos actuales. A pesar de ello, proporcionaron un mejor entendimiento de la estrategia. Las herramientas y conceptos desarrollados pueden, todavía, ser empleados para generar conocimientos útiles que puedan ser utilizados en la formulación e implementación de las estrategias.

## VENTAJA COMPETITIVA

Durante los años ochenta, los investigadores y los "industrialistas" se dieron cuenta de que el "performance" superior no podía ser explicado a través de las estrategias genéricas o las características de la organización por si solas. Kay (1994) señalaba:

*No hay recetas para el éxito de una corporación, y las estrategias genéricas tampoco pueden ser, porque si lo fueran, su adopción general eliminaría cualquier ventaja competitiva aparejada a su adopción (p. 249).*

El enfoque de la investigación se reorientó hacia la identificación de las fuentes de ventaja competitiva. La ventaja competitiva es un factor o una combinación de factores que hacen que una organización sea más exitosa que otras en un entorno competitivo (Hayden, 1986) y hace que no pueda ser fácilmente imitada por sus competidores. Los investigadores diferencian entre la ventaja competitiva a corto plazo y la ventaja competitiva a largo plazo. A lo largo de los años se ha identificado distintas fuentes generadoras de ventajas competitivas. Estas incluyen: recursos y capacidades organizativas, excelencia en la implementación de la estrategia, calidad, tiempo, y la innovación y creatividad.

<sup>3</sup>Buzzell *et al.* (1987). PIMS (Profit impact of marketing strategy), impacto de las estrategias de mercado en el beneficio.

<sup>4</sup>Barney (1986c) distingue tres tipos de "performance": "normal", que será aquel performance suficiente para que la empresa sobreviva, esto es mantener los activos de la empresa realizando las actividades actuales; "superior", refiriéndose al performance mayor al normal e indicando la prosperidad de la empresa; "inferior", cuando el performance es insuficiente para mantener los activos de la empresa realizando las actividades actuales de la misma.

Los proponentes de la teoría de los recursos (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991) consideran a los recursos y capacidades como la principal fuente de ventaja competitiva. Ellos argumentan que las estrategias deben estar basadas en lo que la organización hace mejor en vez de enfocarse en el entorno exterior. Los recursos y las capacidades pueden proceder de diferentes áreas de una organización y es la tarea de los estrategas identificar aquellas que pueden ser utilizadas para diferenciar a su organización de sus competidores. Entre estos recursos podemos señalar:

Mejorar la competitividad de la organización a través de una ventaja en costes (por ejemplo la capacidad de producción, la tecnología de proceso, el acceso a materias primas, etc.);

Pueden ser utilizados con propósitos de diferenciación (experiencia de marketing, canales de distribución, marcas, etc.);

Tratar de dificultar la entrada en el mercado a otros (patentes, cuota de mercado, etc.);

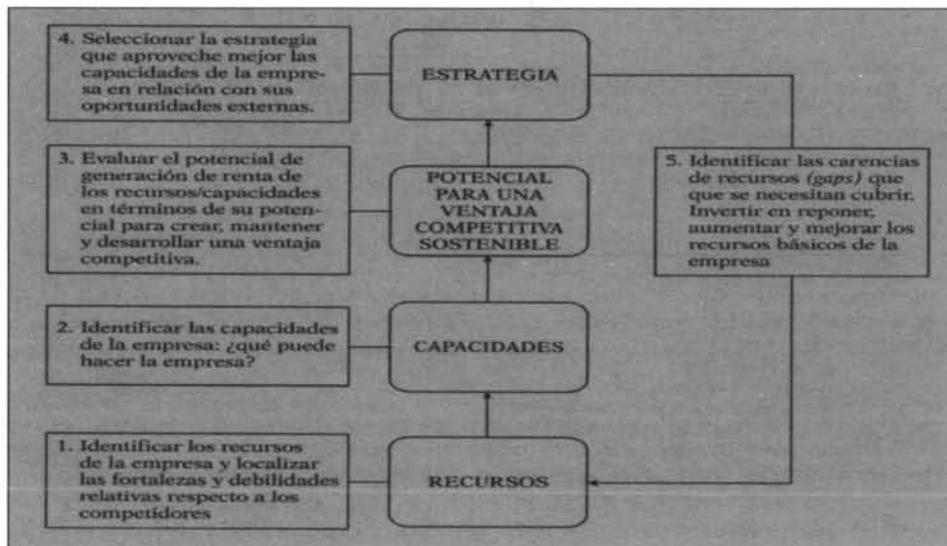
Tener influencia en el poder de negociación en la industria (tamaño de la empresa, capacidades financieras, etc.).

La figura 4 presenta un marco gráfico que describe el acercamiento, del enfoque de los recursos, a la concepción de la estrategia.

Un segundo cuerpo de investigación se enfoca en las habilidades necesarias para implementar una estrategia formulada, que es, una fuente igualmente importante de ventaja competitiva (Engelhoff, 1993). Uno de los primeros esqueletos para la implementación de la estrategia y el desarrollo de la organización, fue el de McKinsey con sus 7S, el cual aportó las bases para un amplio rango de conceptos similares (McKinsey & Company, 1986). Esquemáticamente, se identificaban siete factores que son esenciales para la implementación de la estrategia y la gestión exitosa del cambio organizativo. Este armazón está basado en la suposición de que el cambio de estrategia requiere un cambio en las habilidades de la organización y en sus valores compartidos. Esto a su vez determinará los requisitos para el resto de los factores.

Con el incremento del nivel de competencia en muchos entornos competitivos, han sido identificadas nuevas fuentes de ventaja competitiva. Estas incluyen un fuerte enfoque en calidad, velocidad y capacidad para acortar el tiempo del ciclo (Meyer, 1993) y un alto grado de creatividad e innovación (Martinsons, 1993). Muchos investigadores argumentan hoy en día que la única fuente de ventaja competitiva sostenible descansa en la habilidad de la organización para "aprender" (Senge, 1990).

FIG. 4: UN MODELO PARA ANALIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES. ADAPTADO DE GRANT (1996).



## EL PROCESO ESTRATÉGICO

Los investigadores e "industrialistas", en su búsqueda de las fuentes de ventaja competitiva sostenible, se han dado cuenta de que el "performance" depende no solo de la correcta formulación e implementación de la estrategia, sino que también depende del proceso por medio del cual las posiciones competitivas son creadas y mantenidas. Mientras que el contenido estratégico explica el "performance" superior en un momento dado del tiempo, el proceso mediante el cual las organizaciones formulan e implementan estrategias, es un prerequisite para un "performance" superior y sostenible. Mintzberg fue uno de los primeros en señalar que la estrategia realizada de una organización puede diferir bastante de la estrategia deseada y hasta que punto la estrategia deseada pueda ser lograda, está muy relacionado con el proceso estratégico que existe dentro de esa organización.

Mintzberg (1979) identificó tres tipos principales de procesos estratégicos: planificador, emprendedor y aprendiendo a través de la experiencia. Con el paso de los años, los investigadores identificaron más y más tipos de procesos estratégicos, a través de investigaciones teóricas y empíricas, culminando en un amplio rango de modelos de proceso-estratégico y tipologías. Muchos de estos modelos de proceso-estratégico y tipologías florecen por sí mismos y están faltos de una base y un vocabulario común. A pesar de esto, alguno trabajos más actuales (Hart, 1992) han sido orientados hacia la integración de los distintos armazones en un enfoque más coherente e integrador.

## INTENTOS DINÁMICOS

Hay, hoy en día, una coincidencia creciente al afirmar que no existe ningún proceso estratégico único ni ninguna capacidad estratégica única que lleve a una ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones están, cada vez más, teniendo que ajustar dinámicamente sus características a los requisitos del entorno, cambiando constantemente sus estrategias y sus capacidades estratégicas. Mintzberg (1994), en una investigación más reciente, afirmaba que las organizaciones alcanzan resultados superiores si pueden seleccionar sus capacidades estratégicas entre un conjunto amplio de ellas, en vez de concentrarse en una única capacidad o proceso.

El enfoque de la investigación estratégica está cambiando, de nuevo, moviéndose desde la identificación de los conductores del éxito de una organización, hacia la maximización del potencial de cambio de una organización. Mintzberg (1994), sostiene que el rol de los estrategas tiene que cambiar desde la planificación y creación de la estrategia, hacia la búsqueda de la estrategia, generación de conocimientos, catalización del cambio, y reemplazar la planificación estratégica por el pensamiento estratégico. Ansoff (1991), en la otra mano, enfatiza que el entendimiento clásico de la planificación estratégica debe ser reemplazado por un entendimiento más dinámico, enfocándose en cuestiones estratégicas, y Sokol (1992), menciona la necesidad de una simplificación del proceso de planificación estratégica. Esto implica que la formulación de la estrategia no puede estar por

más tiempo separada de la implementación estratégica, como señala Grant (1996), debido a la velocidad que es necesaria para explotar oportunidades en el entorno competitivo. Bhide (1994), destaca que demasiado análisis puede ser perjudicial, al tiempo que una oportunidad sea investigada totalmente, puede que ya no exista. Este autor propone un enfoque emprendedor, incluso para las empresas grandes, que debería estar basado en las directrices siguientes:

Cribar las oportunidades rápidamente y eliminar aquellas aventuras poco prometedoras.

Analizar cuidadosamente las ideas, enfocándose solo en un grupo reducido de puntos.

Integrar el análisis y la acción. No esperar por todas las respuestas, y estar dispuestos para cambiar la trayectoria.

Otros investigadores subrayan que el "performance" superior no es originado desde estrategias que han sido exitosas en el pasado. Las organizaciones exitosas son aquellas que se concentran en nuevos conceptos, creatividad e innovación estratégica (Martinsons, 1993). Este enfoque requiere el compromiso de un amplio grupo de individuos, generación de conocimiento estratégico a lo largo de toda la organización y la aplicación de formas de pensar para desarrollar procesos estratégicos (Stacey, 1993). Este cambio en el entendimiento de la formulación de la estrategia y su implementación, también está reflejado en el creciente número de investigadores que dirigen sus esfuerzos hacia las nuevas estructuras organizativas (Handy, 1990), la importancia dada al rediseño de los procesos de negocio en el contexto del cambio estratégico (Hammer, 1993), el aprendizaje de las organizaciones (Garvin, 1993), el análisis de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986b; Hamel y Prahalad, 1998; Fernández *et al.*, 1996), y la emergencia de las teorías basadas en el conocimiento (Grant, 1997).

A pesar de la concienciación creciente hacia un enfoque más dinámico de la formulación de la estrategia y su implementación, las investigaciones precedentes suministran pocas guías de cómo ese enfoque debe de ser logrado. Hasta la fecha, solamente se ha propuesto un número reducido de conceptos, los cuales sugieren los parámetros básicos para ese enfoque dinámico (Porter, 1991; Mintzberg, 1994; Grant, 1996a).

## CONCLUSIONES

La investigación estratégica ha seguido rutas muy diferentes desde las primeras publicaciones en los años sesenta. Sin embargo, muchos de los conceptos surgidos en esa etapa inicial, todavía son válidos hoy y en algunos casos mejoraron el poder explicativo de sus orígenes. En cambio, el enfoque de la dirección estratégica, quizás halla sido objeto de cambios de mayor dimensión. Si en las etapas embrionarias de la investigación estratégica, se utilizaban tanto la formulación de la estrategia como su implementación en la identificación de fuentes de un "performance" superior, posteriormente el enfoque se desplazó hacia el estudio de los procesos estratégicos y las fuentes generadoras de ventajas competitivas. Con el incremento en la dinámica de los entornos competitivos, los investigadores reclaman la necesidad de un enfoque dinámico para la dirección estratégica. Dicho enfoque dinámico, solamente encuentra unanimidad en las opiniones de los investigadores al afirmar que el éxito de las organizaciones, contemplado desde una perspectiva dinámica, no puede recaer única y exclusivamente en la aplicación de procesos o técnicas denominadas "estratégicas".

El logro de un "performance" superior en los entornos dinámicos es una de las características que debe ser constantemente perseguida a través de procesos internos de cambio que reflejen los cambios en el entorno competitivo. Bajo unas condiciones de cambios continuos no son fácilmente utilizables las estrategias genéricas, ni tampoco resulta cómodo seguir un determinado proceso de análisis estratégico. La anticipación del futuro, será un elemento clave para el éxito de las organizaciones, en entornos altamente dinámicos y competitivos. Parece lógico pensar, que difícilmente se podrá anticipar ese futuro, a través de la aplicación de enfoques secuenciales, deductivos, o inductivos en la configuración e implementación de la estrategia.

Para alcanzar un enfoque dinámico del desarrollo de la estrategia, la estrategia debe de ser considerada como una parte de las responsabilidades individuales a lo largo de toda la organización, en vez de considerarla una función central. Al transferir la propiedad de la estrategia de esta forma, la calidad del conocimiento utilizado para la formulación de la estrategia, será substancialmente mejorada, mientras que los conflictos y el periodo de tiempo necesario para la implementación de la estrategia, podrá ser reducido drásticamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. (1998): *STRATEGY SAFARI*. NEW YORK: THE FREE PRESS.
- ALDRICH, H.E. (1979): *ORGANIZATIONS AND ENVIRONMENTS*. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE-HALL.
- ANDREWS, K.R. (1971): *THE CONCEPT OF CORPORATE STRATEGY*. HOMEWOOD, IL: IRWIN.
- ANSOFF, H.I. (1965): *CORPORATE STRATEGY*. NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- ANSOFF, H.I. (1991): "CRITIQUE OF HENRY MINTZBERG'S THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 12, PP. 107-14.
- BARNEY, J.B. (1996b): "THE RESOURCE-BASED THEORY OF THE FIRM", *ORGANIZATION SCIENCE*, SEPT-OCT, PP. 469-78.
- BARNEY, J.B. (1986c): "TYPES OF COMPETITION AND THE THEORY OF STRATEGY: TOWARD AN INTEGRATIVE FRAMEWORK", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 11, PP. 791-800.
- BHIDE, A. (1994): "HOW ENTREPRENEURS CRAFT STRATEGIES THAT WORK", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, MARCH-APRIL, PP. 150-61.
- BUZZEL, R.D.; GALE, B.T. (1987): *THE PIMS PRINCIPLES. LINKING STRATEGY TO PERFORMANCE*. NEW YORK: THE FREE PRESS.
- CHANDLER, A.D. (1962): *STRATEGY AND STRUCTURE: CONCEPTS IN THE HISTORY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE*. CASENTER, MA: MIT PRESS.
- ELFRING, T.; VOLBERDA, H.W. (1998): *NEW DIRECTIONS IN STRATEGY: BEYOND FRAGMENTATION*. LONDON: SAGE.
- ENGELHOFF, W.G. (1993): "GREAT STRATEGY OR GREAT STRATEGY IMPLEMENTATION. TWO WAYS OF COMPETING IN GLOBAL MARKETS", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, WINTER, PP. 37-50.
- FERNANDEZ, Z.; SUAREZ, I. (1996): "LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 5, NÚM. 3, PP. 73-92.
- FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. (1995): "STRATEGY DEVELOPMENT: PAST, PRESENT AND FUTURE", *MANAGEMENT DECISION*, VOL. 33, PP. 11-21.
- GARVIN, D.A. (1993): "BUILDING A LEARNING ORGANIZATION", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, JULY-AUGUST, PP. 78-91.
- GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, S. (1981): "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO CLAVE DEL ÉXITO COMPETITIVO", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, TERCER TRIMESTRE, PP. 55-66.
- GRANT, R.M. (1991): "THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE", *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, SPRING, PP. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996a): "PROSPERING IN DYNAMICALLY-COMPETITIVE ENVIRONMENTS: ORGANIZATIONAL CAPABILITY AND KNOWLEDGE INTEGRATION", *ORGANIZATION SCIENCE*, MARCH-APRIL, PP. 62-77.
- GRANT, R.M. (1996b): *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS, TÉCNICAS Y APLICACIONES*. MADRID: CÍVITAS.
- GRANT, R.M. (1997): "THE KNOWLEDGE-BASED VIEW OF THE FIRM: IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT PRACTICE", *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 30, JUNE, PP. 450-454.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1998): *COMPITIENDO POR EL FUTURO*. BARCELONA: ARIEL.
- HAMERMESH, R.G. (1986): *MAKING STRATEGY WORK*. NEW YORK: JOHN WILEY & SONS.
- HAMMER, M. (1993): *REENGINEERING THE CORPORATION*. NEW YORK: HARPER COLLINS PUBLISHERS.
- HANDY, C. (1990): *THE AGE OF UNREASON*. LONDON: ARROW.
- HARRIGAN, K.; PORTER, M.E. (1983): "END-GAME-STRATEGIES FOR DECLINING INDUSTRIES", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, JULY-AUGUST, 1983, PP. 714-727.
- HART, S. (1992): "AN INTEGRATIVE FRAMEWORK FOR STRATEGY-MAKING PROCESSES", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 17, PP. 327-51.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (1983): *STRATEGIC MANAGEMENT COLLECTION OF 33 ESSAYS*. NEW YORK: JOHN WILEY & SONS.
- HAX, A.; MAJLUF, N.S. (1984): *STRATEGIC MANAGEMENT*. ENGLEWOOD CLIFFS: PRENTICE-HALL.
- HAYDEN, C.L. (1986): *THE HANDBOOK OF STRATEGIC EXPERTISE*. NEW YORK: THE FREE PRESS.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. (1993): *EXPLORING CORPORATE STRATEGY*. LONDON: PRENTICE-HALL.

KAY, J. (1994): *FUNDAMENTOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL*. BARCELONA: ARIEL.

LINDGREN, U.; SPANGBERG, K. (1981): "CORPORATE ACQUISITIONS AND DIVESTMENTS: THE STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS", *INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT AND ORGANISATION*, VOL. 11, PP. 24-47.

LORANGE, P. (1975): "DIVISIONAL PLANNING: SETTING EFFECTIVE DECISIONS", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, AUTUMN, PP. 51-69.

MARTINSONS, M.G. (1993): "STRATEGIC INNOVATION: A LIFEBOAT FOR PLANNING IN TURBULENT WATERS", *MANAGEMENT DECISIÓN*, VOL. 31, NUM. 1, PP. 4-11.

MCKINSEY & COMPANY (1986): *THE 7S FRAMEWORK*. BOSTON: MCKINSEY & COMPANY.

MEYER, C. (1993): *FAST CYCLE TIME. HOW TO ALIGN PURPOSE, STRATEGY AND STRUCTURE FOR SPEED*. NEW YORK: THE FREE PRESS.

MINTZBERG, H. (1979): *THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS*. ENGLEWOOD CLIFFS: PRENTICE-HALL.

MINTZBERG, H. (1994): "RETHINKING STRATEGIC PLANNING; PART II: NEW ROLES FOR PLANNERS", *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 27, NUM. 3, PP. 22-30.

NAVAS LOPEZ, J.E.; GUERRAS MARTIN, L.A. (1996): *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA*. MADRID: CIVITAS.

NEWMAN, W.H. (1951): *ADMINISTRATIVE ACTION: THE TECHNIQUES OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT*. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE-HALL.

OHMAE, K. (1983): *THE MIND OF THE STRATEGIST*. HARMONDSWORTH: 1983.

PORTER, M.E. (1980): *COMPETITIVE STRATEGY*. NEW YORK: THE FREE PRESS.

PORTER, M.E. (1985): *COMPETITIVE ADVANTAGE. CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE*. NEW YORK: THE FREE PRESS.

PORTER, M.E. (1991): "TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, WINTER, PP. 96-117.

SENGE, P.M. (1990): *THE FIFTH DISCIPLINE. THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION*. LONDON: CENTURY BUSINESS.

SOKOL, R. (1992): "SIMPLIFYING STRATEGIC PLANNING", *MANAGEMENT DECISION*, VOL. 30, NUM. 7, PP. 11-17.

STACEY, R. (1993): "STRATEGY AS ORDER EMERGING FROM CAOS", *LONG RANGE PLANNING*, VOL. 26, NUM. 1, PP. 10-17.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. (1973): *THE EXPERIENCE CURVE REVIEWED*. BOSTON: PERSPECTIVES.

ULIARTE, I.M. (1987): *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DIVERSIFICADAS: ANÁLISIS DE LA CARTERA*. MADRID: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA.

WERNEFELT, B. (1984): "A RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL.5, NUM. 2, PP. 171-180.