

La estrategia de empresa como programa de investigación científica y su uso práctico¹

CARLOS FONG REYNOSO

El estudio de la empresa y de los fenómenos asociados a ella se ha convertido en una de las principales áreas de investigación académica debido al interés que tiene el tema para la sociedad en su conjunto, y en especial para las organizaciones más directamente vinculadas a ella.

Empresas, sindicatos, diversos niveles de la administración pública, e incluso organizaciones no gubernamentales, demandan productos de investigación que puedan apoyar su actividad particular.

El estudio de la empresa se puede abordar y de hecho se aborda, desde distintas perspectivas, lo cual es un reflejo de la diversidad de intereses que motivan la investigación. En lo que respecta a estudios de carácter académico, destacan dos corrientes principales de investigación, una basada en la tradición de la teoría económica y otra en la administración de empresas.

A pesar de que ambos enfoques suelen descansar en investigación realizada en universidades, las comunidades científicas que sustentan los dos enfoques suelen ser clubes bastante cerrados que ven con gran desconfianza el producto de los otros.

Este celo profesional esteriliza la posibilidad de abordar un fenómeno tan complejo como la empresa desde una perspectiva multidisciplinaria y amplia, que pueda lograr un mejor entendimiento del fenómeno.

Probablemente este círculo vicioso se ha originado por el desconocimiento mutuo, pero lo cierto es que la teoría económica no está compuesta en exclusiva por la rígida modelización de la competencia perfecta, ni la administración de empresa es sólo una colección de máximas, decálogos y principios morales.

El objetivo de este artículo es revisar la evolución que ha seguido la estrategia de empresa desde sus orígenes hasta la formulación de las distintas ramas del pensamiento contemporáneo en estrategia de empresa (al respecto se puede consultar Fong, 1996, 1998).

La estrategia de empresa y el éxito de las empresas

La estrategia de empresa se define como la disciplina científica que estudia los aspectos que conciernen a la dirección de las organizaciones y la forma en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la empresa, así como de la manera en que ésta se concibe a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, de interrelacionarse con su entorno.²

La estrategia es la búsqueda del éxito de la empresa. La consecución del éxito depende tanto de la realización de las tareas señaladas como de la eficiencia con que la empresa compite. El éxito en la competencia depende de que la empresa pueda construirse una ventaja competitiva y, de ser posible, que ésta sea sustentable. La manifestación del éxito es la presencia de beneficios extraordinarios de corto y largo plazo, expresados en términos financieros.³

En la gestión estratégica existen varias teorías válidas para explicar los fenómenos descritos (existen otros hechos que forman parte del campo de la estrategia de empresa, pero están fuera del alcance de este artículo). Lo anterior se debe a que se carece de una teoría general de gestión estratégica que goce de aceptación unánime en las comunidades científicas y empresariales.

El autor es profesor-investigador del Departamento de Estudios Regionales-Ineser del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

La falta de dicha teoría general tiene implicaciones importantes para la investigación en esta disciplina, ya que al no estar establecidos los límites de la teoría, el riesgo de confusión es alto. Adicionalmente, suele considerarse que los desarrollos teóricos que se producen no necesariamente son aplicables a todas las empresas, ya que cada una es única y enfrenta circunstancias diferentes, que requieren explicaciones específicas.

Elementos configuradores de la estrategia de empresa

Para intentar reducir el riesgo de confusión de lo que se entiende aquí como *gestión estratégica*, se presentan las ideas de algunos de los autores contemporáneos más representativos del campo.⁴ Sus opiniones muestran ligeras diferencias, y son más complementarias que excluyentes. En conjunto, representan la tendencia principal de la estrategia de empresa.

Para Schoemaker "El campo de la estrategia de empresa, como parte de la teoría de la organización no posee actualmente un paradigma unificado, se apropia de elementos de la psicología, sociología y el *marketing*. Teoría de la organización, organización industrial, teoría económica, biología de la evolución, ciencias de la decisión y otras disciplinas. Esto refleja en parte el alcance y complejidad del campo, y también refleja la falta de una larga y sistemática tradición académica" (Schoemaker, 1990: 1178).

Rumelt, Schendel y Teece (1994) consideran que la estrategia de empresa, en términos de Kuhn,⁵ se encuentra en una etapa preparadigmática, y aún más, que las características de la disciplina –en tanto velocidad con que cambia el objeto de estudio– pueden implicar que no sea posible ni conveniente el establecimiento de una teoría general de la estrategia de empresa.

Rumelt (1984) expone que la estrategia de empresa concierne a los aspectos de la gestión que tienen un efecto material en la supervivencia y el éxito de las empresas. Este autor expone que, en esencia, el concepto de estrategia es que la posición competitiva de la empresa está definida por un conjunto único de recursos y relaciones, y que la tarea de la gestión es ajustar y renovar esos recursos y relaciones, que en el tiempo ven que su valor se erosiona por el cambio y la competencia. Esta forma de ver a la empresa no es una teoría, es un conjunto de construcciones que describen e integran los

estudios empíricos del comportamiento de las empresas, que forman el núcleo de la literatura sobre estrategia.

De manera resumida, dichas observaciones del autor son:

1. La dirección general de la empresa toma decisiones, algunas de ellas más importantes que otras (tiene mayor impacto en los resultados).

2. Las decisiones estratégicas no son necesariamente explícitas, pero se caracterizan por ser infrecuentes, inciertas e irreversibles, repercuten en todos los aspectos de la empresa y no se repiten en el tiempo.

3. La decisión estratégica más importante es la selección de las áreas o segmentos del producto-mercado en que la empresa compete.

4. Empresas semejantes pueden encarar problemas semejantes y responder de maneras diferentes.

5. Empresas de la misma industria compiten con conjuntos diferentes de recursos, usando diferentes aproximaciones; por lo tanto, estas empresas difieren por su historia de decisiones estratégicas y por sus resultados, y porque la gestión busca posiciones competitivas asimétricas.

Porter (1991) indica que la cuestión central en el campo de la estrategia de empresa es el estudio de los determinantes del éxito o fracaso de las empresas. Esa cuestión ha preocupado a la estrategia desde su nacimiento. Las causas del éxito o fracaso de las empresas definen todas las demás cuestiones en este campo. Esta pregunta está implícita en preguntas tales como: por qué las empresas difieren, cómo se comportan, cómo seleccionan sus estrategias y cómo son gestionadas.

Para este autor, el éxito de la empresa se manifiesta cuando alcanza una posición competitiva que le permite obtener resultados financieros superiores y sostenibles. La posición competitiva es medida, en este contexto, con relación a su mejor competidor mundial. Se excluyen los resultados financieros superiores provenientes de la protección gubernamental. Una empresa exitosa puede utilizar algunos de los frutos de su posición competitiva en objetivos sociales o disfrutar de la pereza. Por qué lo hace es una pregunta aparte.

Porter (1991) señala que la literatura temprana sobre la estrategia define tres condiciones esenciales para explicar el éxito de las empresas.

Primera condición. La empresa debe desarrollar e instrumentar un conjunto consistente de objetivos y políticas funcionales que, colectivamente, definen su posi-

ción en el mercado. La estrategia es percibida como la forma de integrar las actividades de los distintos departamentos de la empresa. Es necesario establecer este conjunto explícito de objetivos y políticas funcionales para contrarrestar las fuerzas centrífugas que conducirían los esfuerzos de los departamentos funcionales en direcciones separadas.

Porter (1991) indica que la estrategia en lenguaje moderno es la solución al problema de agencia que surge debido a que la alta dirección no puede participar ni supervisar todas las decisiones que se toman en la empresa. Es prácticamente imposible que el director general pueda asegurar personalmente la consistencia de todas las acciones y decisiones individuales de una empresa moderna.

Segunda condición. Que este conjunto de objetivos y políticas que constituyen la estrategia sirvan para alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas externas. La estrategia es el acto de alinear la empresa con su entorno. Debido a que tanto el entorno como las capacidades de la empresa cambian con el tiempo, la tarea de la estrategia es mantener este balance dinámico.

Tercera condición. La estrategia de la empresa concierne principalmente a la creación y explotación de sus competencias distintivas.⁶ Éstas son las fortalezas únicas que la empresa posee y son fundamentales para el éxito competitivo.

Las competencias distintivas, indican Hitt e Ireland (1986), son las habilidades de una empresa para realizar una acción en forma superior a la de sus competidores, así como su capacidad de utilizar una habilidad que sus competidores no poseen. Estas habilidades toman distintas formas. Andrews (1971) sugiere que las competencias distintivas se forman en las áreas funcionales de la empresa.

Porter (1991) indica que la literatura temprana de estrategia se construyó como una colección de principios de carácter general respecto al éxito de las empresas. El estilo de la disciplina, pragmático y poco propenso a la abstracción, fue determinado por dos razones. La primera es el estrecho vínculo existente entre las empresas del mundo real y la teoría en construcción; su objetivo es establecer elementos de apoyo a la gestión de las empresas, por lo que la teoría se expresa en términos adecuados para la tarea a la que está destinada. La segunda razón es el reconocimiento de que la com-

petencia es un fenómeno complejo y altamente específico. Estas características dificultan el establecimiento de modelos generales, donde el nivel de abstracción necesario hace que se pierdan muchos de los atributos particulares que definen el comportamiento competitivo de empresas específicas.

Las empresas fueron percibidas como únicas debido a su historia particular, la personalidad de sus gestores, sus capacidades y las políticas que han instrumentado. Cada industria es también única, con sus propias circunstancias y factores críticos para el éxito y, finalmente, cada periodo de tiempo es también único.

Debido a ello, Porter (1991) considera que la investigación temprana en el campo de la estrategia no ofrece una teoría para examinar a la empresa y su entorno competitivo. La formulación de la estrategia se realiza aplicando los principios generales desarrollados en la disciplina.

A diferencia de las ciencias naturales, donde la evolución de las disciplinas suele darse a través de la búsqueda de mejores explicaciones a los fenómenos, en la estrategia de empresa el desarrollo teórico suele ser remolcado por la aparición de nuevos fenómenos relacionados con el comportamiento de las empresas y de su entorno.

Así, el campo de la estrategia cambia continuamente para poder responder a las nuevas demandas de explicaciones relacionadas con fenómenos empresariales de creciente complejidad. Este componente dinámico hace deseable conocer la evolución del campo de la gestión estratégica, ya que muchas nociones aparentemente erróneas resultan ser correctas en un contexto diferente del actual.

El desarrollo de la estrategia de empresa como programa de investigación científica

Rumelt, Schendel y Teece (1991) exponen la evolución de la gestión estratégica a partir de las siguientes fases:

1. Antes de los años sesenta⁷ el objetivo que guía y da forma a la estrategia de empresa, conocida entonces como "política de empresa", es la intención de entender a la empresa desde una perspectiva amplia que integre el conocimiento especializado respecto a sus áreas funcionales. Esto significaba, por una parte, concebir a la empresa como un todo, incluyendo sus resultados, y por otra, estudiar el papel del director general en la organización.⁸ La reflexión se realizó en un estilo intelec-

tual donde primaba el realismo pragmático sobre la abstracción.

2. En la década de los años sesenta se introdujo la categoría "estrategia". A partir de entonces la gestión estratégica fue percibida como un concepto más amplio que la coordinación o integración de las áreas funcionales de las organizaciones. Se incorporó la noción de que la empresa selecciona conjuntamente el mercado-producto donde puede competir y las políticas clave de cómo compete y cómo quiere competir. La estrategia no es necesariamente una decisión única o una acción inicial, sino una colección de decisiones de asignación de recursos y de acciones relacionadas para instrumentar dicha estrategia que se refuerzan mutuamente. Algunos teóricos de este proceso fueron: Selznick (1957), Chandler (1962), Andrews (1965) y Ansoff (1965). Asimismo, desde la década de los sesenta el concepto *estrategia* se convirtió en el eje central del campo, aun sin una cuidadosa definición, necesaria para el propósito de investigación.

A lo expresado por Rumelt, Schendel y Teece (1991) se puede agregar que los conceptos creados en ese periodo se constituyeron en el núcleo axiomático de la estrategia de empresa (esto es, las competencias distintivas, la sinergia y la ventaja competitiva, entre otros, y la noción de que la empresa debe alinear sus fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades del entorno).

3. Siguiendo con Rumelt, Schendel y Teece (1991), en los años setenta continuó el desarrollo de los conceptos básicos acuñados en la década anterior, y aumentó su uso práctico. Adicionalmente creció en forma considerable la investigación. Este periodo estuvo marcado por el surgimiento y desarrollo de empresas de consultoría especializadas en estrategia, también se establecieron las primeras sociedades profesionales e inició la publicación de revistas especializadas en el campo.⁹ Tres factores impulsaron este florecimiento:

1. La hostilidad e inestabilidad del entorno empresarial, que produjo un rápido desencanto del modelo de planeación estratégica y propició el surgimiento de métodos para aprovechar y tomar ventaja de lo inesperado.

2. El desarrollo y expansión de grupos de asesoría especializados que basaron su trabajo en conceptos e instrumentos analíticos, como el Boston Consulting Group, que desarrolló instrumentos como la curva de experiencia y la matriz de crecimiento.

3. Finalmente, la maduración y el predominio de empresas diversificadas hizo que la mayoría de los altos ejecutivos vieran a sus corporaciones como portafolios de unidades de negocios, y como su principal tarea la colocación de capital entre las diferentes unidades. Debido a ello los gestores se vieron obligados a definir sus planes y objetivos en términos competitivos y generaron una gran demanda de análisis e instrumentos estratégicos.

Si en la teoría económica la sustitución de la teoría del valor trabajo por la teoría del valor subjetivo implicó el fin del periodo clásico y el inicio del periodo neoclásico, en la estrategia de empresa las fases descritas representan el periodo "clásico" de la estrategia, y la nueva toma de elementos teóricos -y sobre todo instrumentales- de la economía marca el inicio de su periodo neoclásico.

Límites del modelo tradicional de la estrategia de empresa y nuevas incorporaciones teóricas

Rumelt, Schendel y Teece (1991) indican que hasta los años setenta la investigación académica en la estrategia de empresa se basó en la utilización de estudio de casos¹⁰ de situaciones actuales, con generalizaciones a través de inducción.

Dichos autores afirman que este tipo de investigación desempeña un papel importante en el desarrollo del campo; sin embargo, durante los años setenta se introdujeron otros métodos de investigación de carácter deductivo y fuertemente influenciados por el criterio de falseabilidad del racionalismo crítico de Popper y por los estudios de estadística multivariada, característicos de la econometría.

En ese periodo inició la realización de estudios¹¹ con una naturaleza empírica diferente de la tradicional, ya que el desarrollo de la informática y de métodos de estadística multivariada, capaces de manipular grandes bases de datos, permitieron examinar las hipótesis desde una perspectiva deductiva. El cambio en el estilo de investigación permitió plantear cuestiones que la investigación por estudio de casos no había abordado. Adicionalmente, la falta de teorías hizo que los resultados de las nuevas investigaciones fueran difíciles de interpretar, por carecer de un marco de referencia.¹²

Rumelt, Schendel y Teece (1991) subrayan que el trabajo realizado en la década de los setenta, de marcado

carácter instrumental, motivó lo que sería la tarea de la siguiente década, la búsqueda de teoría. Asimismo, señalan que en los años ochenta el ritmo de transformación de la disciplina se aceleró; el pensamiento económico se ubicó en el centro de atención de la gestión estratégica, donde fue examinado en busca de elementos teóricos que ayudaran a explicar el trabajo empírico realizado.

Para estos autores la contribución más importante de la economía en esa década fue el libro de Porter *Estrategia competitiva* (1980). En un lapso muy corto las aplicaciones de Porter sobre las barreras a la movilidad, el análisis industrial y las estrategias genéricas fueron ampliamente aceptadas en la enseñanza, la consultoría y muchos proyectos de investigación.

Rumelt, Schendel y Teece (1991) señalan que existe otra tradición, asociada a la Universidad de Chicago, en la cual se muestra la estructura del mercado como un reflejo de la eficiencia, más que del poder de mercado. En esa tradición las diferencias en los resultados tienden a señalar diferencias en las dotaciones de recursos. Otra corriente de pensamiento enfatiza la importancia de recursos únicos y difíciles de imitar para sostener los resultados. En la gestión estratégica esas aproximaciones han fluido de manera conjunta y se conocen como teoría de recursos y capacidades.

Como puede observarse, ambos enfoques buscan explicar los factores que determinan la tasa de beneficios de las empresas y, a partir de ello, de qué manera puede actuar una empresa para construirse una ventaja competitiva.

Adicionalmente a las amplias perspectivas desarrolladas durante los años ochenta, el uso de la teoría económica en la estrategia se incrementó considerablemente; ejemplo de ello es la utilización de la economía financiera en las decisiones sobre adquisiciones, el uso de la teoría de la agencia en las cuestiones de diversificaciones y de incentivos a la alta dirección o de la nueva organización industrial en estudios sobre reputación, cambio tecnológico y estándares.

Rumelt, Schendel y Teece (1991) indican que las razones que han favorecido el uso de la teoría económica por los investigadores en gestión estratégica se deben principalmente a:¹³

1. La necesidad de interpretar información respecto a los resultados de las empresas.
2. La curva de experiencia.
3. El problema de la persistencia de los beneficios.

4. La naturaleza cambiante de la economía.

Estos factores resultan especialmente relevantes en lo que concierne a la persistencia de beneficios.

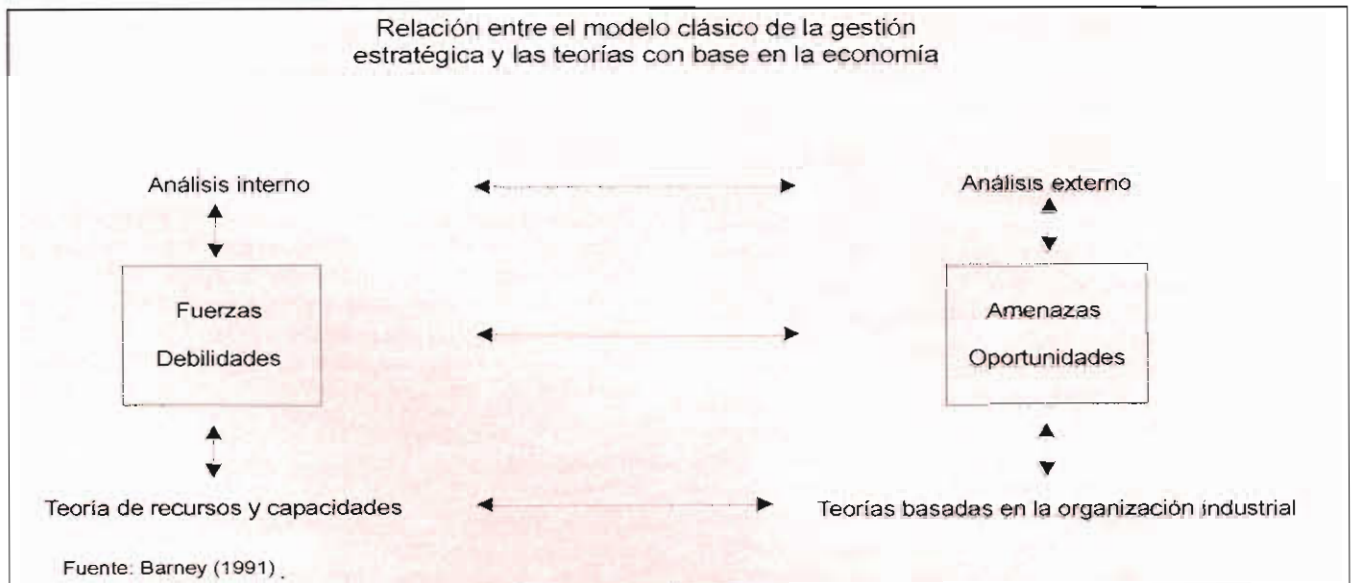
Rumelt, Schendel y Teece (1991) señalan que una de las observaciones de los estudios de caso tradicionales fue que las empresas de la misma industria difieren entre ellas, y que parece haber una inercia asociada con esas diferencias. Algunas empresas simplemente lo hacen mejor que otras, y en forma consistente. De hecho, la existencia de esas diferencias es el origen del concepto estrategia, y encontrar las posibles explicaciones de dicho fenómeno es su objetivo.

Los mismos autores señalan una circunstancia que favoreció que los investigadores en estrategia buscaran explicaciones en la economía respecto de los beneficios persistentes: el enorme éxito y legitimidad que consiguió el modelo de precios de activos de capital, desarrollado por la economía financiera. Este modelo no sólo tuvo un gran uso práctico, también proporcionó una notable fortaleza a la idea de que los mercados son eficientes. Como consecuencia, el clima intelectual que se desarrolló en la academia tendió a favorecer que se consideraran eficientes todos los mercados, aun los de productos.¹⁴

La doctrina asociada a la curva de experiencia¹⁵ proporcionó una respuesta parcial a este fenómeno. En esa "gestión estratégica neoclásica" se mantuvo el esquema conceptual desarrollado en los años sesenta, y el marcado sentido práctico característico de esta disciplina, encaminado más a resolver problemas que a la elaboración de modelos abstractos. Estos elementos pueden ser considerados el núcleo axiomático de la disciplina. Adicionalmente, se integró a la disciplina la búsqueda de una teoría general de la estrategia que orientara la investigación y el uso, en el ámbito académico, de modelos cada vez más sofisticados para explicar el éxito de las empresas.

Por su parte, Barney (1991) dijo que las tareas de integración y coordinación de las áreas funcionales de la empresa no representaban ya la principal cuestión por resolver. Este autor señaló que entender las fuentes de ventaja competitiva sustentable para la empresa se había convertido en la mayor área de investigación en gestión estratégica.

Para el autor los modelos tomados de la teoría económica se habían incorporado en la estructura general de análisis de la estrategia de empresa, pero no lo habían



hecho en forma homogénea. Es decir, se habían incorporado con énfasis en las amenazas y oportunidades del entorno (modelos basados en la organización industrial) o en las fortalezas y debilidades de la empresa (teoría de recursos y capacidades).

Barney (1991) señaló que desde los años sesenta se utilizó la misma estructura teórica para estudiar los recursos de la empresa. Esa estructura sugería que las empresas obtienen una ventaja competitiva sustentable de la implantación de estrategias que explotan sus fortalezas internas respondiendo a oportunidades del entorno, mientras que se neutralizaban las amenazas externas y se evadían las debilidades internas.

En el enfoque basado en la organización industrial (Barney, 1991) la atención se puso en las amenazas y oportunidades del entorno. Para facilitar el análisis del impacto del entorno de la empresa en su posición competitiva, en este tipo de investigación se prestó poca atención al efecto de los atributos idiosincrásicos de la empresa en su posición competitiva (Porter, 1991).

Para Barney (1991) esa tradición ha usado dos supuestos simplificadores: el primero es que las empresas de una industria o grupo estratégico son idénticas en términos de sus recursos estratégicamente relevantes, y que la heterogeneidad de los recursos desarrollados en una industria es de corta duración por la alta movilidad de los recursos.¹⁶

Desde la perspectiva basada en los recursos de la ventaja competitiva, estos supuestos son rechazados. La teoría de recursos y capacidades asume dos premisas

para analizar las fuentes de ventaja competitiva sustentable. Primero, asume que los recursos de una industria o grupo estratégico pueden ser heterogéneos. Segundo, el modelo asume que no existe perfecta movilidad de los recursos, por lo que la heterogeneidad puede ser de largo plazo.

El análisis de Barney refleja no sólo en qué parte de la estructura general de análisis de la estrategia se integran elementos provenientes de la teoría económica sino, más importante aún, que los modelos híbridos son complementarios más que rivales.

Notas

¹ Con el fin de establecer puentes entre las comunidades académicas de ambas disciplinas, y en especial con las empresas, la *Carta Económica Regional* ha presentado una serie de trabajos respecto a las corrientes actuales de pensamiento en la administración de empresa (Fong, 1996, 1998, 1998a) en lo que actualmente se conoce como gestión estratégica.

² Existen numerosas definiciones de lo que es la gestión estratégica, tantas como manuales se han publicado y como autores tiene la disciplina. La intención de este apartado no es discutir cuál es la mejor y más completa, sino proporcionar las cuestiones clave de la estrategia de empresa, tanto en el ámbito de la problemática que se aborda como de la manera en que se ha hecho.

³ Es evidente que los criterios de valoración del éxito de una empresa pueden ser múltiples. De acuerdo con el razonamiento de Grant, los objetivos de la empresa reflejan los valores e intereses de las personas que la conforman e influyen en sus decisiones. Estas personas constituyen

coaliciones de grupos de interés. Por ello es posible considerar que para los accionistas el principal objetivo de la empresa debiera ser la maximización de sus beneficios en términos financieros, mientras que para la alta dirección podría ser el prestigio, el poder, retribuciones no monetarias y fondos de libre disposición; para los empleados el objetivo sería aumentar los salarios y mejorar las condiciones de trabajo y de seguridad en el empleo. Incluso dentro del mismo grupo pueden encontrarse objetivos diversos; tal es el caso de los directivos, que tienden a identificarse con los intereses de sus divisiones o departamentos funcionales. Aunque la estrategia puede establecerse teniendo en cuenta diversos objetivos, es posible aceptar el supuesto de un objetivo dominante único: el beneficio. Grant argumenta que la razón para mantener que la meta principal de la empresa es el beneficio se apoya en tres observaciones: 1) La motivación central para los propietarios de las empresas es el beneficio, ya que éste establece la renta de los mismos. 2) Aunque los diferentes agentes en la empresa tengan distintas metas, ante el aumento de la competencia, surge el principal objetivo común de todos los agentes, que es la supervivencia de la empresa, que supone que en el largo plazo ésta obtenga una tasa de beneficio que cubra sus costos de capital. 3) Una empresa con beneficios reduce la vulnerabilidad de la alta dirección corporativa a ser objeto del castigo de los mercados financieros.

⁴ Adicionalmente Porter es el autor más representativo del enfoque estructural, mientras que Rumelt da soporte a la teoría de recursos y capacidades, por lo que se puede considerar que las opiniones que comparten representan una forma de consenso general en la gestión estratégica.

⁵ Kuhn, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1971.

⁶ Esta noción es originalmente de Selznick (1957).

⁷ Estos autores utilizan la palabra "metáfora".

⁸ La investigación sobre el liderazgo es un ejemplo de ello.

⁹ Rumelt, Schendel y Teece (1991) subrayan que si bien técnicamente la publicación de dichas revistas especializadas inicia en los años ochenta, el acuerdo para lanzar *Strategic Management Journal* fue hecho en 1978. La Strategic Management Society inició en 1981, pero otros grupos, como el North American Society of Corporate Planners, División de Business Policy and Planning of The Academy of Management, The Planning College of TIMS, y otros pueden ser ubicados en los años setenta.

¹⁰ En el capítulo cuarto se define lo que es un estudio de caso y se dice cuál es su utilidad en la construcción de explicaciones.

¹¹ Los estudios pioneros hechos en las universidades de Pardue y Harvard son ejemplos de ello; se pueden consultar los detalles de dichos estudios en Rumelt, Schendel y Teece (1991: 8).

¹² A diferencia del estudio de caso, adecuado para construir nuevas explicaciones, en las metodologías de tipo cuantitativo es necesario contar con una teoría a partir de la

cual deducir hipótesis para su contrastación empírica.

¹³ Para una revisión detallada de este tema se puede consultar Rumelt, Schendel y Teece (1991, 1994).

¹⁴ Si los mercados son eficientes, se puede asumir que el comportamiento de los agentes coincide con lo modelado por la teoría económica.

¹⁵ La curva de experiencia es un concepto desarrollado por el Boston Consulting Group a partir del concepto de curva de aprendizaje desarrollado por la microeconomía, la idea de fondo es "aprender haciendo" y proporciona una explicación al mantenimiento del dominio del líder y de la heterogeneidad en una industria a pesar de la competencia.

¹⁶ Obsérvese que estos supuestos son típicos del pensamiento económico.

Bibliografía

- Andrews, Kenneth R., *The concept of strategy*, Homewood, Il, Richard D. Irwin, 1971.
- Ansoff, *Corporate strategy*, Mc Graw-Hill, 1965.
- Barney, Jay B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, 1991 pp. 99-120.
- Chandler, Jr. A.D. *Strategy and structure*, The M.I.T. Press. Cambridge, Mass., 1962.
- Hitt, Michael A. y Duane R. Ireland, "Relationships among corporate level distinctive competences, diversification strategy, corporate structure and performance", *Journal of Management Studies*, vol. 23, núm. 4, 1986, pp. 401-416.
- Fong Reynoso, Carlos, "Aportaciones de la ciencia económica a la práctica empresarial: de la competencia imperfecta al análisis estructural", *Carta Económica Regional*, núm. 50, 1996, pp. 3-13.
- "La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo de la gestión empresarial", *Carta Económica Regional*, núm. 61, 1998, pp. 27-31.
- "La metodología del estudio de caso y la construcción de casos prácticos de análisis empresarial", *Carta Económica Regional*, núm. 62, 1998, pp. 38-43.
- Grant, Robert M., *Contemporary strategy analysis*, Blackwell, 1995.
- Porter, Michael E., "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, núm. 12, 1991, pp. 95-117.
- Rumelt, Richard P., "Toward a strategic theory of the firm", en R. Lamb De, *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- Rumelt, Richard P., Dan Schendel y David J. Teece, "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, núm. 12, 1991, pp. 5-29.
- *Fundamental issues in strategy. A research agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
- Schoemaker, Paul J., "Strategy, complexity and economic rent", *Management Science*, vol. 36, núm. 10, 1990, pp. 178-192.
- Selznick, P. "Leadership in administration: a sociological interpretation", Harper & Row, Nueva York, 1957.