

BALANCE DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN CASTILLA Y LEÓN Y SU POSICIÓN EN EL ÁMBITO ESPAÑOL

SANTOS ÁLVAREZ, M^a Valle
GARCÍA MERINO, M^a Teresa
MARTÍN CRUZ, Natalia
ORTEGA ÁLVAREZ, Ana
Universidad de Valladolid
Dpto. de Economía y Admón de Empresas
Facultad de CC. EE. y EE.
E-mail: temerino@eco.uva.es

RESUMEN:

Nuestro objetivo para esta propuesta de comunicación es describir los principales resultados y conclusiones alcanzados en el desarrollo de un proyecto de investigación que, subvencionado por la Consejería de Economía y Hacienda, ha tratado de determinar el progreso alcanzado por el conocimiento en dirección estratégica empresarial en Castilla y León y su posición con relación al ámbito español. Nos apoyamos para ello en el análisis de actas de congresos y de revistas, tanto de alcance regional como nacional, en los que puedan tener cabida trabajos sobre estrategia empresarial. Conviene en todo caso tener en cuenta que, por lo que se refiere a las revistas, sólo han sido aquí objeto de consideración aquéllas que integran un foro español reconocido en estrategia y determinado con la ayuda de especialistas académicos en dicho campo. De este modo, buscamos incorporar al análisis cierto nivel de rigor y calidad. En cuanto al periodo temporal escogido para el estudio, tenemos que decir que, pese a los casi cuarenta años de vida de la disciplina de dirección estratégica, la propia evolución y desarrollo de este campo de conocimiento en España nos ha llevado a centrar nuestro análisis en un periodo temporal lo más cercano posible: 1990-1998, para los congresos, y 1990-1997, para las revistas. De este modo, disponemos de un intervalo temporal lo suficientemente amplio y reciente como para que sea representativo de la evolución y del estado actual del campo objeto de estudio; existe una cierta garantía de calidad, debido a la creciente generalización, en esta década, de procesos de evaluación y selección cada vez más rigurosos en los diferentes medios de difusión, y, finalmente y puesto que algunas revistas cuentan con cierto retraso en la presentación de sus números, hemos optado por considerar periodos temporales diferentes para congresos y revistas.

1.- INTRODUCCIÓN.

La **dirección estratégica de la empresa** (en adelante DEE) es, sin duda, un ámbito dentro del área de Organización de Empresas que ha experimentado una transformación tan profunda en los últimos tiempos, que parece irse configurando como un cuerpo de conocimiento propio (Ventura, 1996, p.11; Fernández, 1999, p.11). El desarrollo del campo estratégico se produce gracias al avance del propio campo de estudio y de las vías utilizadas para la comunicación de sus logros¹. Publicaciones periódicas, congresos y demás puntos de encuentro constituyen las vías de difusión decisivas para el progreso de la DEE al servir a la vez como indicador del grado de desarrollo de la disciplina y como espejo donde se reflejan las cuestiones centrales en cada momento. De otro lado, tal y como se recoge en Guerras *et al.* (1999) y en García *et al.* (1999), entendemos que el proceso normalmente seguido por los investigadores para la difusión de sus trabajos se desarrolla en dos etapas. En la primera, los trabajos se presentan en Congresos u otros encuentros científicos similares, en los que se recibe una respuesta inmediata de un número de receptores no siempre demasiado elevado. En la segunda etapa, y superada ya la criba del Congreso, los trabajos se remiten, una vez atendidas las recomendaciones recogidas en la primera fase, a alguna publicación relevante. Así, siempre que se supere el proceso de evaluación, el esfuerzo investigador gozará de un amplio alcance, al llegar, en un tiempo normalmente prolongado, a un elevado número de lectores.

Con el objeto de determinar en qué medida avanza el conocimiento en DEE y en qué dirección lo hace, hemos venido realizando una serie de investigaciones consistentes en sistematizar y evaluar el trabajo investigador desarrollado en este campo en los últimos años. En un primer momento, se analizó la posición y evolución de la DEE española en el ámbito internacional y la senda seguida por la investigación española sobre estrategia desde mediados de los años ochenta (García *et al.* 1999a y b; Santos *et al.* 1999a y b). El objetivo del presente estudio es evaluar el desarrollo alcanzado por el conocimiento en DEE en Castilla y León² y determinar su posición con relación al ámbito español, a través del análisis de congresos y revistas de alcance regional y nacional en los que puedan tener cabida trabajos sobre estrategia empresarial. Decidimos abordar ambas vías de difusión - congresos y revistas- con el objeto de que nuestro análisis fuera lo más completo posible - sobre todo teniendo en cuenta que puede haber investigadores que únicamente utilicen una de las dos vías- y con la intención de verificar el grado de cumplimiento de la secuencia que acabamos de describir en relación con el proceso de difusión de la investigación.

¹ Franke *et al.* (1990, p.252) y Rumelt *et al.* (1994, pp.12-13).

² Esta investigación ha sido subvencionada por Orden de 28 de junio de 1999 de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León (Convocatoria de subvenciones, orden de 4-enero de 1999 de la Consejería de Economía y Hacienda. B.O.C. y L. De 25/1/99).

Respecto al periodo temporal, la propia evolución y desarrollo de este campo de conocimiento en España nos ha llevado a centrar nuestro análisis en un periodo lo más cercano posible: 1990-98, para los congresos, y 1990-97, para las revistas. Se trata de un intervalo lo suficientemente amplio y reciente como para que sea representativo de la evolución y estado actual del campo objeto de estudio; existe una garantía de calidad, debido a la generalización, en esta década, de procesos de evaluación y selección cada vez más rigurosos en los diversos medios de difusión, y, por último, puesto que algunas revistas cuentan con cierto retraso en la presentación de sus números, se consideran periodos temporales diferentes para congresos y revistas.

La realización de un balance de este tipo, permite desvelar aspectos de gran interés tanto para los investigadores como para los poderes públicos. A los investigadores nos permite conocer qué parcelas del campo de la DEE han sido insuficientemente tratadas y reclaman, por tanto, una mayor atención por nuestra parte; quiénes investigan sobre cada tema, de modo que se pueda facilitar la coordinación y, en definitiva, el ahorro de esfuerzos; por dónde canalizamos la difusión de los resultados de nuestra investigación; adónde buscamos el referente teórico para nuestra investigación: dentro o fuera del ámbito español; qué avances se han logrado a lo largo del tiempo; qué preocupa a los directivos de empresa, y, cómo no, cuáles son los logros particulares alcanzados en el ámbito de Castilla y León y en qué medida los investigadores castellano-leoneses hemos aunado esfuerzos para evitar duplicidades. Por su parte, el gobierno y la administración de Castilla y León, dispondrán así de alguna información acerca de los sujetos que centran la atención de sus investigadores en el campo de la DEE; de la escasez o disponibilidad de medios adecuados para divulgar los resultados de la investigación; del grado de coordinación existente entre sus distintos centros investigadores, y, en definitiva, del uso de los recursos destinados a la investigación en DEE en su correspondiente ámbito de referencia y de los resultados alcanzados con tales recursos.

Presentado nuestro objetivo y efectuadas algunas consideraciones previas, pasamos ahora a señalar la estructura del trabajo. En el epígrafe que sigue a esta introducción nos proponemos efectuar una breve reflexión acerca de la evolución experimentada por los medios de difusión en el campo de la DEE haciendo especial referencia a los dos marcos espaciales considerados: España y Castilla y León. El tercer epígrafe nos lleva a centrarnos en la descripción del proceso de análisis y en la presentación y comentario de los resultados obtenidos. Por último, en el epígrafe final, destacaremos las conclusiones más relevantes de nuestra investigación.

2.- LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La dirección estratégica emerge, como disciplina académica, hace casi cuarenta años, momento en el que se convierte en objeto de estudio en escuelas empresariales

como la de Harvard. Hoy en día es una disciplina académica respetada y con una cierta entidad (Snow y Thomas, 1994, p.474) que ha recibido aportaciones tanto del mundo académico como del ámbito empresarial. Presenta un carácter pluralista, dado que no cuenta con un paradigma dominante sino con el soporte de tres paradigmas complementarios (Mathé, 1995, pp.40-41; Teece *et al.*, 1997, p.510) y a la vez con una pluralidad de métodos de investigación. En la evolución histórica de la DEE podemos identificar tres grandes etapas -de nacimiento (década de los sesenta), de desarrollo (años setenta y ochenta) y, por último, de madurez (coincidiendo básicamente con los noventa)- (García *et al.*, 1999b). En España, el germen de la DEE –o por aquél entonces de la política de empresa- como disciplina académica podría situarse en los años cincuenta, con la creación de la sección de Economía de la Empresa en la Licenciatura de Económicas (Salas, 1995, p.815). A partir de ahí, la evolución de la DEE se puede desglosar en las etapas de nacimiento, desarrollo y madurez. Cuando se trata de Castilla y León, habría que tener en cuenta que es la Universidad de Valladolid la primera que cuenta con Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales –desde mediados de los años 70- y que son, por tanto, esas fechas los primeros pasos de la DEE en Castilla y León.

Paralelamente al desarrollo de la disciplina, se ha ido produciendo la evolución de los medios utilizados para su difusión. En los países anglosajones, los esfuerzos iniciales por organizar sociedades y publicaciones se ven influidos por el interés que, tras la aparición del trabajo de Ansoff, despierta el fenómeno de la planificación. Se entiende así como, por ello, los primeros trabajos en estrategia encuentran su medio de difusión en revistas tales como *Long Range Planning* y *The Planning Review*. Las revistas generales sobre dirección completan los medios de difusión del momento. Esta situación se prolonga hasta la década de los ochenta cuando se crea la *Strategic Management Society* y emergen dos revistas especializadas: *Strategic Management Journal* y *The Journal of Business Strategy*, la primera orientada a la investigación académica y la segunda a la práctica. A ellas se han unido a lo largo del tiempo otras publicaciones alcanzando diferente prestigio y notoriedad en el ámbito académico. En la actualidad, dos son las revistas que gozan de mayor prestigio entre los especialistas académicos: *Strategic Management Journal* y *Academy of Management Review*.

En el ámbito español, hay que esperar casi hasta los años ochenta para que se constituyan ciertas **asociaciones** en las que se dé cabida a los investigadores de la estrategia empresarial (tabla 1). En el caso de Castilla y León, destaca actualmente la escasez de foros de encuentro centrados en DEE. A este respecto, únicamente podemos referirnos al *Congreso de Economía Regional de Castilla y León*, de carácter bianual. Puede decirse entonces que, como en el mundo anglosajón, los investigadores españoles en DEE difunden en buena medida el fruto de sus trabajos en congresos de carácter general –ya sea en economía, en economía de empresa o en el ámbito de la dirección-, pero que, a diferencia de ellos, hasta la fecha no contamos con ningún foro reconocido y consolidado que se haya especializado en estrategia. Estas notas se perciben de forma más

acusada en el contexto castellano-leonés en el que la ausencia de una especialización en el ámbito de la DEE constituye el rasgo predominante.

Respecto a lo sucedido con las **revistas**, tal como se recoge en García *et al.* (1999a), en nuestro país no existen revistas especializadas en estrategia, de modo que los investigadores se ven obligados a compartir medios de difusión con los de otros campos científicos, bien sea de economía de la empresa o de economía. Se constata la existencia de revistas con una larga historia y, al mismo tiempo, la década de los noventa se revela como la más prolífica, dado que concentra el mayor número de nuevas publicaciones; además, resulta curioso advertir que las revistas en las que la estrategia parece contar con mayor peso se localicen básicamente entre las creadas en los años 90, lo que permite constatar que es desde esa década cuando empieza a irse delimitando, de forma precisa, el ámbito de encuentro de los investigadores en DEE por lo que a las revistas se refiere. También consideramos de interés señalar que algunas de las revistas que cuentan con mayor peso de la estrategia han sido promovidas por algunas de las asociaciones más arriba mencionadas.

Finalmente, y por lo que respecta a las revistas en el ámbito de Castilla y León, también tendríamos que hablar de la carencia de revistas especializadas en estrategia. Carencia que se hace ampliable aquí incluso a las de carácter general en dirección, en economía de empresa o en economía. Sólo recientemente se ha puesto en marcha la publicación titulada *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, promovida por el Consejo Económico y Social de esta comunidad autónoma y cuyo primer número se ha correspondido con el primer semestre de 1999.

Tabla 1: Asociaciones y entidades promotoras de encuentros en los que tiene cabida la DEE.

ENTIDAD ORGANIZADORA	AÑO DE CREACIÓN	DENOMINACIÓN DEL CONGRESO	PRIMER CONGRESO	PERIODICIDAD
AECA ³	1979	AECA	1981	Bianual
AEDEM ⁴	Mediados 80	AEDEM	1987 (Actas desde 1993)	Anual
ACEDE ⁵	1990	ACEDE	1991 (Actas desde 1995)	Anual
Junta de Castilla y León	--	CONGRESO DE ECONOMÍA REGIONAL DE CASTILLA Y LEÓN	1988	Bianual
Consejo General de Colegios de Economistas de España	1971	CONGRESO NACIONAL DE ECONOMÍA	1982	Triannual

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por las diferentes entidades consideradas.

3.- LA INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL: PROCESO DE ANÁLISIS Y RESULTADOS PARA ESPAÑA Y CASTILLA Y LEÓN.

3.1.- Descripción del proceso de análisis.

La investigación y valoración del esfuerzo investigador vinculado a un campo de estudio exige disponer de una precisa delimitación de dicho campo. Si además la investigación pasa por la revisión de los distintos medios de difusión vinculados al campo de estudio considerado, se hace preciso acotar también la relación de medios de difusión – foros de debate y publicaciones- a considerar. En el caso de la DEE, la diversidad y pluralidad del propio campo de estudio complican su delimitación (Castagnos *et al.*, 1997, p.40; Martinet, 1993, p.72; Mathé, 1995, p.32 y García y Santos, 2000) y la dispersión en cuanto a los medios de difusión utilizados por los investigadores dificulta la tarea de precisar la relación de los que se van a considerar. Investigaciones previas nos permiten disponer, con ciertas garantías, de esos requisitos para abordar el estudio planteado. Así, contamos ya con un listado de términos clave agrupados en cinco bloques temáticos, definido por los especialistas en DEE y representativo de la amplitud y diversidad del campo de estudio considerado (García *et al.*, 1999a)⁶. Igualmente, la definición del foro de publicaciones españolas relevantes para los investigadores en DEE recogida en García *et al.*, (1999a) nos proporciona un soporte riguroso respecto a la relación de revistas a

³ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

⁴ Asociación Española de Dirección y Economía de Empresa, más tarde –1992-, Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa.

⁵ Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa.

⁶ Ver Anexo I.

considerar en el estudio. Debemos matizar que no todas las publicaciones que componen el foro español apreciado en estrategia han sido objeto de revisión en el análisis aquí propuesto. Así, hemos prescindido de las revistas: *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa (CEDE)* y *Esic-Market*. La juventud de la revista nos ha llevado a tomar tal decisión en el primer caso, pues el primer número es del año 1998. Para *Esic-Market*, a pesar de ser ampliamente conocida, obtener una puntuación ciertamente positiva en cuanto al rigor y situarse en una posición intermedia en relación con la atención prestada a la investigación estratégica, nuestra decisión se sustenta en la, a nuestro juicio, estrecha relación tradicionalmente mantenida con el área de marketing. En contraposición, hemos decidido incorporar al grupo, con carácter temporal, la revista *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, porque, a pesar de no resultar muy conocida entre los encuestados, resulta muy próxima para los autores de esta investigación. Habrá, por tanto, que ser cautos a la hora de interpretar los resultados, debido a las distorsiones que la incorporación de aquella pueda generar.

Por último, en lo referente a los congresos a considerar, nos hemos basado en la relación de los principales encuentros a nivel nacional y regional recogida en la tabla 1. Y aunque, al menos en principio, también deberían tener cabida aquí cualquier otro tipo de encuentros o grupos de trabajo de alcance nacional o regional que, de forma directa o indirecta, pudiesen girar en torno a la DEE, finalmente han pesado aquí razones de permanencia, difusión y reconocimiento, entre otras, para no incluirlos. Únicamente señalaremos que las dificultades encontradas para disponer de las actas de los congresos de AECA y, al mismo tiempo, su mayor orientación hacia el campo contable nos han llevado a prescindir de este foro en el presente análisis.

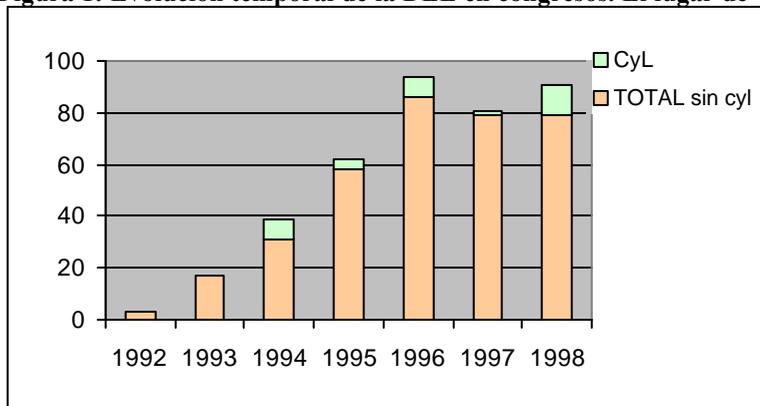
La relación de medios de difusión a considerar queda, por tanto, integrada por cuatro congresos y trece publicaciones. A partir de ahí, y con objeto de llevar a cabo el estudio planteado, hemos revisado el contenido de los medios de difusión que se acaban de señalar. Así hemos elaborado dos bases de datos –una para congresos y otra para revistas– en las que se recogen básicamente los siguientes registros: título del trabajo; autores, con su centro de trabajo; citas asociadas⁷ como expresión del objetivo del trabajo o de las principales cuestiones abordadas en el mismo, y congreso o revista en el que aparece. En el caso de los congresos recogemos además el número de referencias bibliográficas utilizadas, distinguiendo por idioma y señalando también cuantas de ellas corresponden a alguna de las publicaciones con mayor reconocimiento en los foros anglosajón y español, respectivamente. Tanto la selección de trabajos como la asignación de citas, se ha realizado básicamente en función del título del trabajo, de su resumen y de su autor o autores. Sólo cuando dichos indicadores no resultaban suficientes hemos recurrido al análisis del contenido del trabajo

⁷ En adelante utilizamos esta denominación para referirnos a la asignación que hacemos, a cada uno de los diferentes trabajos seleccionados, de las palabras clave incluidas en los bloques temáticos del listado final ya establecido (anexo 1).

3.2.- Investigación en DEE recogida en congresos (1990-1998). Un análisis comparado España- Castilla y León.

La **base de datos** obtenida está formada por **389 trabajos**, de los que 34 corresponden a investigadores de Castilla y León (en adelante CYL). Así pues, en torno a un 9% de los trabajos que, sobre estrategia, se han presentado en el conjunto de congresos considerados han sido elaborados por investigadores de la comunidad castellano-leonesa. Cualquier consideración en torno a dicho porcentaje únicamente debería hacerse si se dispusiese de información comparada acerca de, entre otros aspectos, el número de investigadores y el volumen de recursos disponibles en los diferentes espacios geográficos considerados. Nos interesa asimismo destacar el **elevado número de citas** –633 en España y 59 en CYL- para el conjunto de trabajos seleccionados, de manera que podemos decir que a cada trabajo se le asignan por término medio 1.63 y 1.73 citas en España y CYL respectivamente. Cabría entonces señalar que la investigación en DEE, tanto en el conjunto de España como en nuestra Comunidad Autónoma, no se plasma en trabajos centrados en una única cuestión temática, sino que más bien aborda el fenómeno que en cada caso se esté estudiando desde una óptica plural con la que se repara, al mismo tiempo, en diferentes cuestiones a la que constituye el objeto central de análisis. Lo que, por otra parte, parece lógico si tenemos en cuenta que, tal y como señalan Johnson y Scholes (1997, p.14), la DEE no se desarrolla de forma lineal sino que más bien sus elementos están concatenados. Si ahora observamos cómo se distribuyen tales trabajos a lo largo del periodo temporal estudiado (figura 1), podemos señalar que la presencia significativa de trabajos sobre DEE se produce a partir de 1994 ó 1995.

Figura 1: Evolución temporal de la DEE en congresos. El lugar de CYL.



Podrían proporcionarse dos explicaciones al respecto: un cierto retraso en la celebración de los primeros encuentros con un carácter más específico en dirección y economía de empresa⁸ -pues no hay que olvidar que los dos restantes se dirigen a abarcar el conjunto de la economía- y un relativo desfase temporal en la elaboración de actas⁹ -al menos por lo que a los congresos de dirección de empresas se refiere-, lo que dificulta, en cierta medida, nuestro análisis. La figura 1 indica, además, que frente a la irregular e interrumpida presencia de los trabajos de CYL en el tiempo, la tendencia del conjunto de investigadores españoles parece ser de continuo crecimiento, que tendería quizá a estabilizarse al final del periodo. Esta estabilización podría deberse a la entrada en la etapa de madurez de la DEE iniciada en España con un cierto retraso, pero también a una creciente inquietud por parte de los investigadores en DEE por difundir el fruto de sus esfuerzos en el ámbito internacional, lo que mermaría en ocasiones su presencia en encuentros de ámbito nacional o regional. Por último, se constata el escaso peso que parece presentar la investigación castellano-leonesa respecto al total de trabajos difundidos en Congresos.

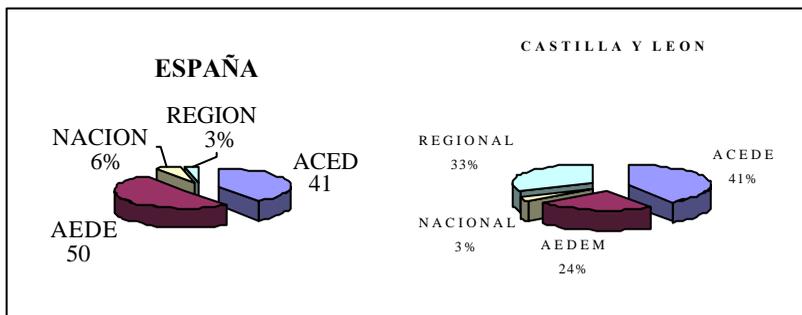
Efectuada esta primera aproximación a la base de datos elaborada para congresos, profundizamos a continuación en los siguientes aspectos: congresos analizados, centros de trabajo y perfil temático, considerando para cada uno de ellos las dos ópticas de análisis (estática y evolutiva) y la comparación España-CYL.

Congresos analizados: Tal y como puede verse en la figura 2, los datos muestran desequilibrios significativos por lo que respecta al peso de los distintos encuentros considerados. Así se constata que ante la ausencia de foros especializados en DEE, los investigadores prefieren acudir, para la difusión de sus logros, a congresos propios de la dirección y economía de empresa y sólo en muy contadas ocasiones a congresos de economía. Así, del total de trabajos de DEE presentados en congresos durante el periodo estudiado, la mayoría (el 91%) se defendieron en AEDEM y en ACEDE. Algo superior resulta la presencia en AEDEM, aunque debe tenerse en cuenta la posterior creación de ACEDE y, sobre todo, la tardía disponibilidad de actas para el caso de este congreso.

⁸ El primer congreso de AEDEM tuvo lugar en 1987 y en 1991 el primero de ACEDE.

⁹ Así, las primeras actas disponibles de AEDEM corresponden al año 1993 y en el caso de ACEDE son de 1995.

Figura 2: Peso relativo de trabajos en DEE por congresos.



En Castilla y León, se mantienen esos desequilibrios aunque se observan ciertas peculiaridades. Por ejemplo, que el porcentaje de trabajos presentados en AEDEM y ACEDE se sitúa bastante por detrás del nacional –un 65% frente al 91% antes señalado-; que aquí el Congreso de Economía Regional tiene un peso ciertamente relevante (33%), situándose incluso por delante de uno de los congresos específicos en dirección y economía de empresa (AEDEM); y que, a diferencia del conjunto nacional, ACEDE se sitúa a la cabeza. Parece entonces que a los investigadores castellano-leoneses les atraiga el foro propio de su comunidad y que, de los congresos de dirección, tiendan a decantarse por aquél que, como su misma denominación recoge, tiene un claro carácter científico.

Por lo que respecta a la evolución temporal del peso relativo de los distintos congresos, se puede indicar la continuada presencia de los investigadores de DEE en los congresos de AEDEM y ACEDE -frente a la presencia algo más irregular en los dos restantes¹⁰-, mostrando, en general, una tendencia creciente en el conjunto nacional, que no se percibe de forma tan clara cuando nos circunscribimos a CYL, donde se aprecian más oscilaciones.

Centros de trabajo: Nos referimos a la ubicación de los autores de los trabajos en las distintas universidades españolas, centros de investigación u otras organizaciones. Podemos señalar, en primer lugar (tabla 2), que del total de centros la gran mayoría son universitarios (un 78%, con un 95% de las referencias), lo que resulta ser menos acentuado cuando nos referimos a CYL¹¹ (un 57%, con un 92% de las referencias) En segundo lugar destaca, para el periodo considerado, la escasa colaboración entre centros - muy baja cuando se trata del conjunto nacional (sólo en un 9% del total de 389 trabajos) y

¹⁰ Téngase en cuenta, no obstante, el carácter bianual del Congreso de Economía Regional de CYL y la celebración cada tres años del Congreso Nacional de Economía.

¹¹ Quizá debido a que exista una diversidad de centros –universitarios y, sobre todo, no universitarios- con participación en el Congreso de Economía Regional de Castilla y León.

algo menos reducida cuando nos referimos a CYL (en torno a un 20% de sus 34 trabajos)-, lo que explica entonces que a cada trabajo se le asignen, por término medio, 1.1 ó 1.2 centros de trabajo, según se trate de España o de CYL. De otro lado, los datos recogidos revelan que la cooperación entre países es muy poco significativa –un 3% para España y casi un 6% en CYL-, lo que permite explicar esos promedios de 1.035 y 1.11 países por trabajo respectivamente.

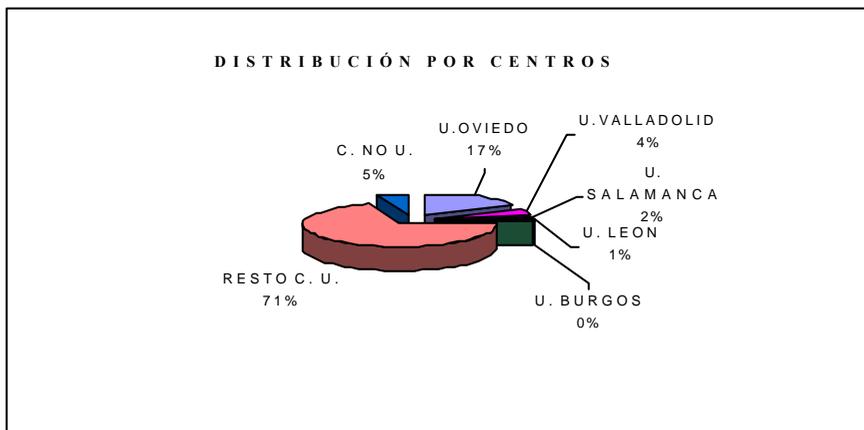
Tabla 2: Trabajos de DEE por tipos de centros y trabajos en equipo.

	TOTAL	CASTILLA Y LEON
Nº centros	72	7
Nº trabajos	389	34
Trabajos con 3 centros	3	0
Trabajos con 2 centros	33	7
Nº c.universitarios	56	4
Nº c.no universitarios	16	3
Trabajos con 3 países	1	0
Trabajos con 2 países	12	2

- TOTAL:
1.10 C. POR T.
1.035 P. POR T.
- CASTILLA Y LEON
1.2 C. POR T.
1.11 P. POR T.

Si nos detenemos en la distribución por centros de los diferentes trabajos que conforman esta base de datos, tendríamos que constatar, de entrada, la escasa participación de organizaciones no universitarias (de sólo un 5%) y el desequilibrio existente en la participación de las distintas universidades (figura 3). Así, mientras a la Universidad de Oviedo le corresponde la autoría de un 17% de los trabajos, las cuatro universidades castellano-leonesas conjuntamente no alcanzan más que un 7%. Excesiva juventud en algunos casos, lentitud o dificultades en la consolidación de ciertos equipos de investigación, volumen de recursos disponibles –ya sean humanos, financieros, etc.-, escasa dedicación a la investigación en DEE, etc., podrían ser algunas de las razones para justificar a qué pueden deberse tales diferencias. En cualquier caso, conviene precisar que, por lo que a CYL se refiere, a la Universidad de Valladolid se debe el 50% de los trabajos incluidos en la base de datos, un 29% a la Universidad de Salamanca, un 12% a la de León y, por último, a la joven Universidad de Burgos –creada por Ley 12/1994, de 26 de mayo- un 6%. Así, la Universidad de Valladolid es la protagonista indiscutible de la investigación estratégica en la Comunidad castellano-leonesa, no solo por el volumen de trabajos presentados en los congresos sino también por la continuidad de su participación.

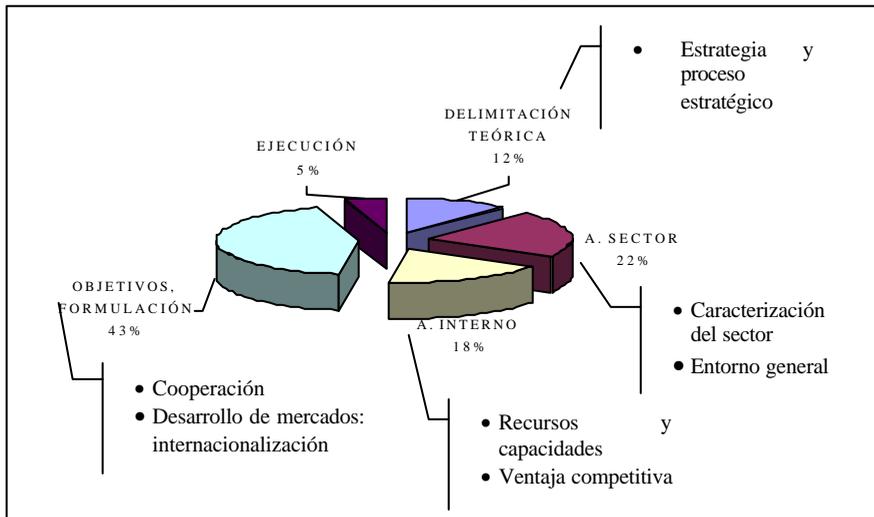
Figura 3: Distribución de trabajos en congresos por centros. El lugar de CyL.



Perfil temático: El repaso de la investigación estratégica presentada en los congresos nos lleva ahora a detenemos en el perfil temático, es decir, cuáles son los tópicos y las cuestiones que centran el interés de los investigadores en este campo. Para ello nos vamos a fijar en las palabras clave asignadas a cada trabajo. La consideración de las figuras 4 y 5 denota la existencia de un claro desequilibrio en el esfuerzo investigador dedicado a los distintos bloques temáticos que integran la DEE. Así, vemos que mientras el bloque dedicado a la ejecución estratégica abarca únicamente un 5%, el relativo a objetivos, formulación y elección de la estrategia copa el 43% de las citas de congresos en España y el 58% de las citas en CYL. Para los bloques restantes podríamos decir que, en ambos casos, se aprecia cierta homogeneidad en cuanto a la atención recibida, aunque menos clara en el conjunto de España que en CYL. Curioso puede resultar observar que, mientras en CYL la atención dedicada al análisis estratégico interno es ligeramente superior al análisis externo (del sector y de la competencia), en el conjunto de España aún sucede al contrario. Y ello a pesar de que los investigadores en DEE han tomado conciencia -desde finales de los años 80 y gracias al enfoque de recursos y capacidades- de la importancia de desarrollar un adecuado análisis estratégico interno. Si prestamos ahora atención a las diferentes palabras clave, podemos decir que las desigualdades se mantienen y que, tanto en España como en CYL, los temas del *desarrollo cooperativo* y el *desarrollo de mercados (internacionalización)* ocupan las posiciones más destacadas. Ahora bien, el orden de interés no es el mismo en ambos casos. Así, con gran diferencia, los temas que concentran mayor atención en la investigación española son: *desarrollo cooperativo* y *desarrollo de mercados*. Detrás, pero con una cierta distancia, tendríamos: *estrategia y proceso estratégico*, *caracterización del sector*, *recursos y capacidades*, *ventaja competitiva* y *entorno general*. En el caso de CYL, los que ocupan las primeras posiciones son: *objetivos*, *desarrollo de mercados*, *desarrollo cooperativo* y *entorno general*. Y, por lo que se refiere a las cuestiones que no parecen despertar interés entre los

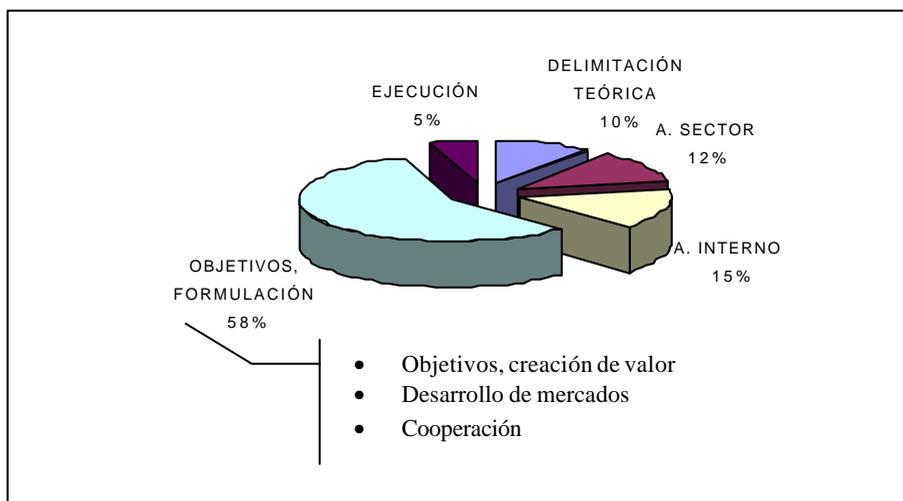
investigadores o éste es muy reducido, podemos citar las siguientes: *carteras de negocio, reputación y legitimidad, stakeholders, profundización, diversificación horizontal, valoración y evaluación estratégica, selección de la estrategia o planificación y control estratégico*. Aunque con ciertas diferencias, los estudiosos de CYL no parecen disentir del conjunto a este respecto.

Figura 4: Perfil temático para España en congresos.



Por último, en cuanto a la evolución en el tiempo del interés por los distintos temas, se observa en el conjunto de la investigación española –al menos para los términos clave que despiertan mayor preocupación- una clara continuidad, que no encontramos, sin embargo, en CYL. ¿Cabría pensar, entonces, que los investigadores castellano-leoneses dispersamos nuestra atención por diferentes sujetos y que apenas nos centramos de forma continuada en ninguno? Sería ciertamente arriesgado hacer una afirmación de tal tipo, pues sólo podría sostenerse si esto se confirmara con el análisis de las revistas y con otros análisis complementarios –de proyectos de investigación, de tesis defendidas, etc.-.

Figura 5: Perfil temático CYL en congresos



Para completar el recorrido efectuado por la investigación estratégica nos queda tan solo aludir a las referencias bibliográficas que sirven de soporte a los trabajos revisados. Tanto para el total como para el caso de CYL, encontramos un claro liderazgo de las referencias bibliográficas en inglés, seguidas a cierta distancia por las españolas y sólo muy de lejos por referencias en otros idiomas, dejando claro el dominio anglosajón en el campo de la DEE (tabla 3). Para confirmar este dominio, y dado que investigadores de centros no anglosajones podrían perfectamente escribir en inglés, hemos completado el análisis de las referencias bibliográficas determinando si corresponden a alguna de las publicaciones consideradas como más prestigiosas del foro anglosajón apreciado en estrategia (Santos *et al.*, 1999a)¹². En el caso de las referencias en español hemos completado el análisis, determinando si corresponden a alguna de las publicaciones pertenecientes al grupo de más elevado reconocimiento académico dentro del foro español apreciado en estrategia a las que hemos añadido la *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, pues, aunque pertenece al grupo de reconocimiento medio, es la que parece contar con un mayor peso de la DEE como se pone de manifiesto en García *et al.* (1999a). Los resultados de este análisis son claros: el liderazgo lo ejerce -como era de esperar- la *Strategic Management Journal*, de forma incluso más acentuada en CYL (7,25

¹² En este trabajo se recoge cuáles son las publicaciones que integran el foro anglosajón de revistas apreciadas en DEE y, de entre ellas, cuáles son las más prestigiosas.

de promedio) que en el conjunto nacional (4,52); le siguen las *Academys* y la *Administrative Science Quarterly*, con un peso similar en el total y en CYL; a una cierta distancia se sitúan las referencias del foro español, que, tanto para el total como para CYL, presentan el mismo orden de preferencia en las de mayor peso *Papeles de Economía Española*, *Información Comercial Española*, *Economía Industrial*- y un orden diferente en el resto. Vemos así que la *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* se encuentra entre las menos citadas. Y una última información que se desprende de la tabla 3: en los trabajos de investigación de CYL presentados a congresos parece citarse menos que en el conjunto nacional (un promedio de 22,64 frente al 24,39 del total).

Tabla 3: Referencias bibliográficas según idioma y revistas de foros –anglosajón y español-.

	ESPAÑA			CASTILLA-LEÓN		
	MEDIO	MAX.	MIN.	MEDIO	MAX.	MIN.
Ref-inglés	10,06	117	0	8,41	98	0
Ref-francés	0,44	28	0	0,36	8	0
Ref-español	6,09	41	0	6,94	41	0
Ref-otros idiomas	0,10	9	0	0	0	0
Total referencias	24,39	121	0	22,64	101	6
Academy of Management Review	2,14	10	0	2,33	3	1
Strategic Management Journal	4,52	31	1	7,25	31	1
Academy of Management Journal	2,43	18	0	2,25	4	1
Administrative Science Quarterly	2,18	9	0	2	3	1
Papeles de Economía Española	0,38	11	0	1,02	9	0
Investigaciones Económicas	0,03	3	0	0,13	2	0
Información Comercial Española	0,34	6	0	0,33	4	0
Revista de Economía Aplicada	0,005	1	0	0,027	1	0
Economía Industrial	0,24	8	2	0,30	7	0
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	0,07	3	1	0,083	1	0

3.3.- Investigación en DEE recogida en revistas (1990-1997). Un análisis comparado España – Castilla y León.

La **base de datos** elaborada al respecto está formada por **245 trabajos** de los que 25 (el 10% aproximadamente) corresponden a investigadores de CYL. Destaca asimismo el **alto número de citas** –419 en España y 48 en CYL- para el conjunto de trabajos seleccionados, de manera que podemos decir que a cada trabajo se le asignan por término medio 1.7 y 1.92 citas respectivamente. Cabría entonces señalar, como ya lo hacíamos en

el apartado anterior, que la investigación en DEE, tanto en el conjunto de España como en nuestra Comunidad Autónoma, no se plasma en trabajos centrados en una única cuestión temática, sino que más bien se recurre al análisis del fenómeno de que se trate desde una óptica plural.

Si observamos la distribución temporal de tales trabajos (figura 6), podría señalarse como nota distintiva, ya hablemos del resto de España o de la investigación realizada en CYL, la irregular presencia de los trabajos sobre DEE en las revistas consideradas

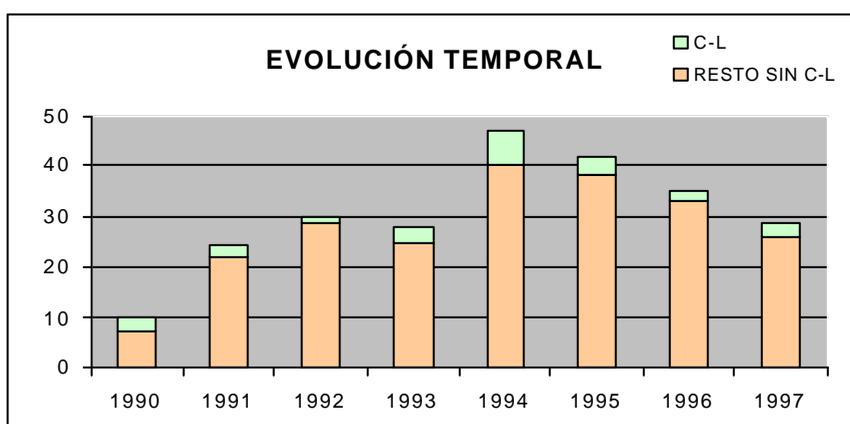


Figura 6: Evolución temporal de la DEE en revistas. El lugar de CYL.

Sin embargo, esto no impide reconocer una cierta tendencia de crecimiento, bastante más clara en el resto de España que en CYL. La figura 6 insiste, además, en el peso, en ocasiones reducido, que parece representar la investigación castellano-leonesa respecto al total de trabajos sobre DEE difundidos en revistas nacionales entre 1990 y 1997.

Revistas analizadas: Como hemos indicado previamente, para realizar el estudio, hemos considerado, con alguna matización, las publicaciones que integran el foro español reconocido de revistas apreciadas en DEE. Ahora bien, no todas ellas participan en la misma medida en la difusión de la investigación estratégica (figura 7). De entre el conjunto de revistas consideradas, *Economía Industrial* e *Información Comercial Española* podrían parecer en principio las más afines a la DEE en cuanto que son las que durante el periodo considerado publican un mayor porcentaje del total de trabajos sobre

DEE. Ahora bien, como ya hacíamos en García *et al.* (1999a), si tenemos en cuenta la periodicidad de cada revista y, en definitiva, el total de trabajos revisados para cada una en el periodo considerado debemos matizar que aunque no existe un domicilio fijo para la DEE, las revistas en las que cuenta con mayor peso son: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* y *Dirección y Organización*. Una participación más ocasional de la DEE parece producirse en *Cuadernos Aragoneses de Economía*, *Revista de Economía Aplicada* o *Revista Asturiana de Economía*. Se trata de revistas que no se sitúan en ningún caso entre las más apreciadas. Podemos decir, por tanto, que las revistas españolas con mayor dedicación al campo estratégico son, amén de escasas, insuficientemente reconocidas por la comunidad científica. Los investigadores tratarán de orientar sus trabajos hacia aquellas revistas más reconocidas pero menos centradas en el campo estratégico, lo que tiende a mantener la dispersión en la difusión de trabajos en este campo.

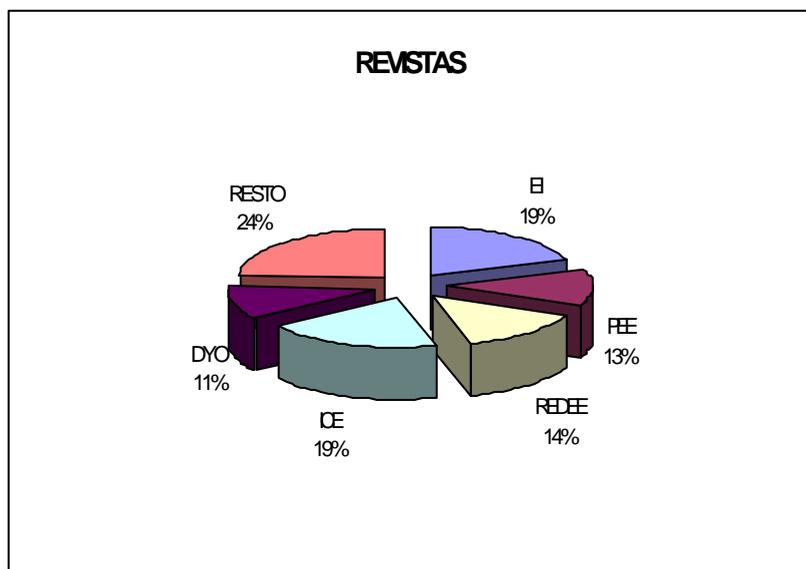


Figura 7: Peso relativo de las revistas analizadas.

Desde el punto de vista de la trayectoria temporal, podemos hablar de que 1994, 1995 y 1996 han sido los años más prolíficos a la hora de difundir la investigación sobre estrategia en el foro y de una presencia continua de la estrategia en aquellas revistas que, de acuerdo con la figura 7, cuentan con mayor peso relativo. De este modo, y siempre teniendo en cuenta el año de creación de cada revista, tal continuidad se observa en:

Economía Industrial, Información Comercial Española, Papeles de Economía Española, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa y Dirección y Organización – éstas últimas creadas en 1992-. Por último, respecto a las revistas a las que se dirigen los investigadores castellanoleoneses, señalar que Valladolid consigue publicar el 45% del total de trabajos en revistas con elevado reconocimiento o con un mayor peso de la estrategia, Salamanca lo hace en un 50% y León en un 83%. Así, ésta última, aunque es la que tiene el menor número de trabajos de las tres durante el periodo analizado, ha logrado, al parecer, una adecuada publicación para los mismos.

Centros de trabajo: Al igual que sucedía en el análisis de la investigación asociada a los congresos, si reparamos en los centros vinculados a los trabajos revisados, destaca también el elevado porcentaje que los centros universitarios representan sobre el total. La distribución por centros de los diferentes trabajos sobre DEE (figura 8), nos permite constatar que la participación de centros no universitarios, con ser minoritaria (en torno a un 17%), no resulta tan escasa como en el caso de los congresos y que existe un desequilibrio en la participación de las distintas universidades aunque menos acentuado que en el caso de los congresos. Así, mientras que a la Universidad de Oviedo le corresponde un 11% de los trabajos y a la Universidad de Valencia un 8%, los porcentajes de participación de las universidades castellano-leonesas son los siguientes: un 4% la Universidad de Valladolid, un 3% la de Salamanca y un 2% la de León. La Universidad de Burgos, debido seguramente a su juventud, no cuenta con participación en este caso. Conviene, no obstante, precisar que, por lo que a CYL se refiere, a la Universidad de Valladolid se debe el 44% de los trabajos incluidos en la base de datos, un 32% a la Universidad de Salamanca y un 24% a la de León. Se corrobora así el liderazgo de la Universidad de Valladolid en lo que a investigación en DEE se refiere. Es necesario insistir, no obstante, en que, para una correcta interpretación de los desequilibrios observados en la participación en revistas de las distintas universidades, convendría tener en cuenta la historia más o menos reciente de cada una de ellas o, al menos, de sus equipos centrados en la DEE.

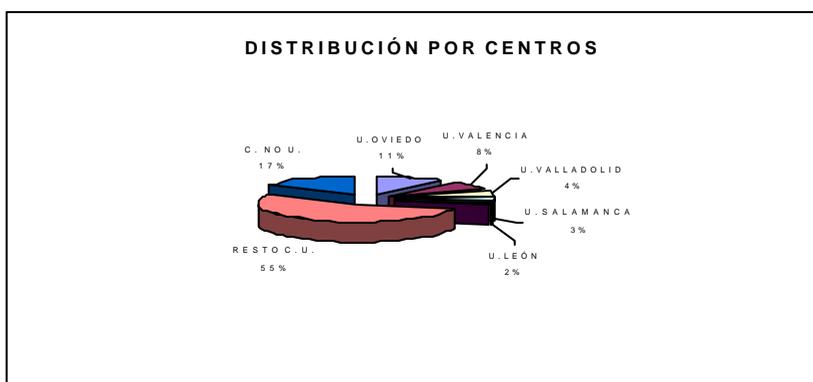


Figura 8: Distribución de los trabajos en revistas por centros. El lugar de CYL.

La trayectoria temporal de las tres universidades de CYL en la base de revistas revela la irregular e inconstante presencia de tales universidades en las publicaciones del foro español así como la tardía participación de las universidades de León y Salamanca.

Perfil temático: Con objeto de completar el recorrido por la investigación estratégica difundida en las revistas del foro, nos queda tan solo referirnos al perfil temático. Del análisis de la figura 9 se desprenden unos resultados bastante similares a los alcanzados, para el conjunto nacional, en el caso de los congresos. Así, se debe hablar de la existencia de un claro desequilibrio en el esfuerzo investigador dedicado a los distintos bloques temáticos que integran la DEE, de manera que mientras el dedicado a la ejecución estratégica sólo representa un 8%, el relativo a objetivos, formulación y elección de la estrategia recoge el 48% de las citas asociadas. Para los bloques restantes la homogeneidad es aquí bastante evidente, oscilando entre un 14% y un 15%. Los sujetos que, en mayor grado, centran la atención de los investigadores son los relativos a: *cooperación, desarrollo de mercados, objetivos, estrategias genéricas, paradigmas en el desarrollo de la dirección estratégica, caracterización del sector y ventaja competitiva*. El perfil temático para CYL presenta ciertas particularidades (figura 10): el bloque relativo a la ejecución estratégica adquiere aquí un peso al que no estamos acostumbrados (13%); aunque sigue ostentando un claro liderazgo el bloque correspondiente a objetivos, formulación y elección de la estrategia (44%), la delimitación teórica le sigue los pasos con un 27% de las citas, y, finalmente, el peso del análisis estratégico se ve aquí claramente reducido (un 16% entre el análisis externo y el interno, contando éste último con solo un 6% de las citas).

Si consideramos el perfil de cada uno de los centros universitarios de Castilla y León, comprobamos que al menos en Valladolid y Salamanca, tales particularidades se cumplen. León, sin embargo, cuenta con un perfil propio: delimitación teórica y análisis externo son los bloques que lideran, seguidos de cerca por objetivos y formulación y, después, por el análisis interno.

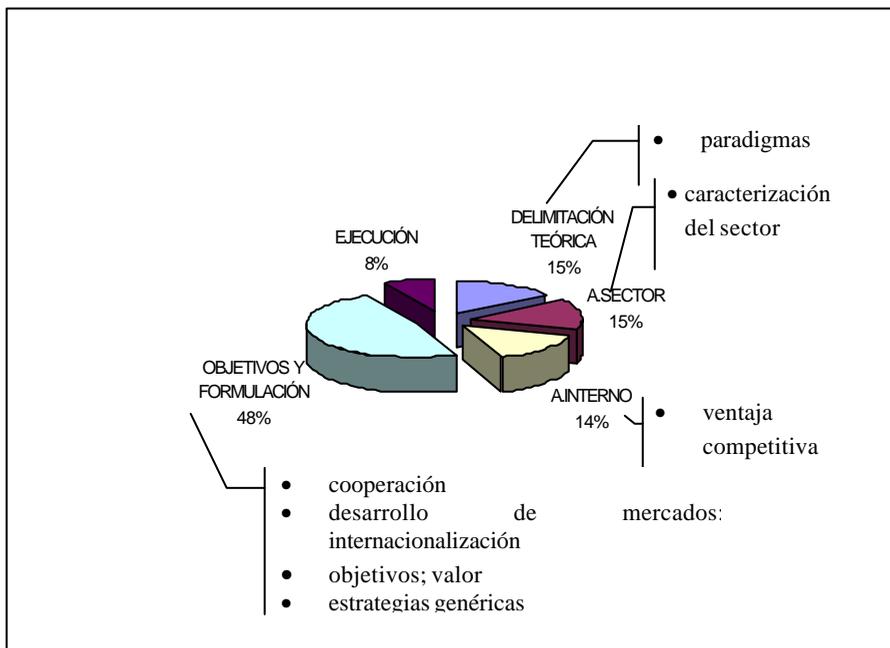


Figura 9: Perfil temático para España en revistas.

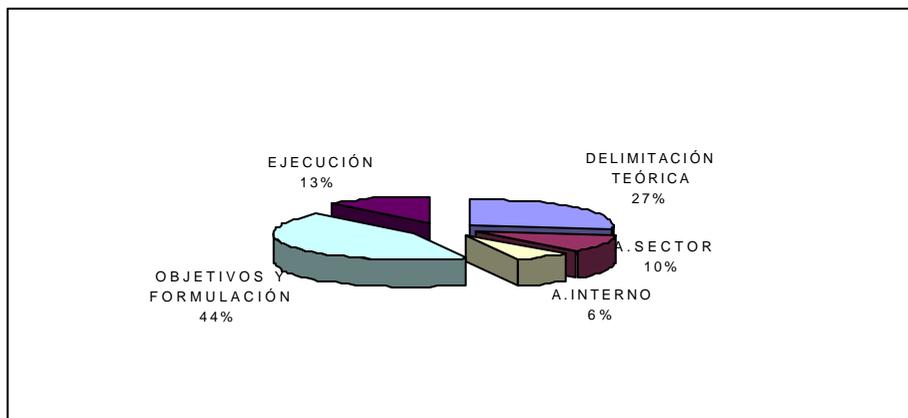


Figura 10: Perfil temático para CYL en revistas.

4.- CONCLUSIONES

Destacaremos como conclusiones más importantes de nuestra investigación las siguientes: Tanto para el caso de España como para el de Castilla y León, se observa el empleo de una óptica plural en la actividad investigadora en DEE y una mayor preocupación en los últimos tiempos por el análisis estratégico interno¹³, lo que se refleja de forma más contundente en la revisión de trabajos difundidos en congresos que en los aparecidos en revistas. Este resultado viene a respaldar la secuencia “congresos-revistas” a la que nos referimos en la introducción. Asimismo, el análisis muestra el claro referente de los anglosajones como soporte teórico de la investigación en DEE y, concretamente, el frecuente recurso a la *Strategic Management Journal*, lo que además parece ser bastante claro en el ámbito de CYL. Los investigadores en DEE utilizan preferentemente los foros de debate de dirección; y tienden a orientar el fruto de sus esfuerzos hacia publicaciones reconocidas, aunque no sean específicas del campo estratégico, antes de acudir a otras más próximas pero con menor reconocimiento, lo que parece que dificultará la consolidación de un domicilio fijo para la estrategia en España o en CYL.

Algunas deficiencias detectadas a través de la revisión efectuada serían la escasa coordinación interuniversitaria en la actividad investigadora -que no es propia únicamente del ámbito castellano-leonés-, pese a que los perfiles temáticos parecen mostrarnos, al menos desde el punto de vista de los contenidos a abordar, que la coordinación sería posible y, por otro lado, la aún reducida cooperación con investigadores de otros países, lo que es aplicable no sólo a los investigadores de CYL sino a los del conjunto de España. Algunos rasgos característicos de los investigadores de CyL parecen ser su irregular presencia en los diferentes medios -congresos y revistas- a lo largo del tiempo; el atractivo que parece ejercer el ámbito espacial más próximo -esto es, el congreso regional- y la necesidad de evaluar el fruto de sus esfuerzos investigadores teniendo siempre como referente su trayectoria o senda de investigación.

Finalmente, debemos concluir la necesidad de proporcionar un respaldo aún mayor a los investigadores, ya sea apoyando la coordinación interuniversitaria -regional, nacional e internacional-, desarrollando los medios de difusión, o, cómo no, facilitando mayores recursos que posibiliten y mejoren el desarrollo de su tarea.

¹³ Lo que parece lógico, debido a ese desarrollo del enfoque de recursos y capacidades en DEE durante los años 90.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- CASTAGNOS J.C.; BOISSIN, J.P. y GUIEU, G. (1997): “Revue francophones et recherche en stratégie”. *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, nº 7-8, pp.37-73.
- FERNÁNDEZ, Z. (1999): “Presentación”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 1, pp.11-20.
- FRANKE, R.H., EDLUN, T.W. y OSTER F. (1990): “ The Development of Strategic Management: Journal Quality and Article Impact”. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 243-253.
- GARCÍA, Mª T., RODRÍGUEZ, J. y SANTOS, Mª V. (1999a): “Una aproximación al estado de la investigación estratégica en España”. *Ponencia en el II Workshop Internacional “La organización del futuro en la sociedad de la información: gestión del cambio, recursos humanos y estructura”*, Universidad de Cádiz, 25-28 de mayo.
- GARCÍA, Mª T., RODRÍGUEZ, J. y SANTOS, Mª V. (1999b): “Evaluation of production and diffusion of strategy knowledge. A comparative North American – European balance”. *15th EGOS (European Group for Organization Studies) Colloquium*, University of Warwick, UK, 4-6 july.
- GARCÍA, Mª T., SANTOS, Mª V. y RODRÍGUEZ, J. (2000): “El estado de la Investigación en Dirección Estratégica en España. Una aproximación mediante publicaciones periódicas”. *Cuadernos de Información Económica*, nº 156, pp. 80-91.
- GARCÍA, Mª T. y SANTOS, Mª V. (2000): “La Interdiscipliniedad en la investigación en Dirección Estratégica de la Empresa”. *Ponencia presentada en el VI Taller de Metodología de Acade*, Bayona, Mayo.
- GUERRAS, L.A.; RUIZ, F.J. y RUIZ, A.V. (1999b): “El estado actual de la investigación empírica sobre economía de la empresa: análisis de las publicaciones españolas”. *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp.302-317.
- JOHNSON, G. y SHOLES, K. (1997): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall, Madrid.
- MARTINET, A.C. (1993): “Stratégie et pensée complexe”. *Revue française de gestion*, nº 93, mars-avril-mai, pp.64-72.

- MATHÉ, J.C. (1995): "Rétrospectives et Perspectives en Stratégie de l'Entreprise". *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, nº21, pp. 31-50.
- RUMELT, R.P., SCHENDEL, D.E. y TEECE, D.J. (1994): "Fundamental Issues in Strategy". En Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (edtrs.): *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., pp. 9-47.
- SALAS, V. (1995): "La economía de la empresa en la universidad pública española". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIV, nº 84, pp.815-839.
- SANTOS, M^a V., GARCÍA, M^a T. y RODRÍGUEZ, J. (1999a): "Comparative international analysis of strategic management journals. Character of spanish journals". *Business & Economics International Society.1999 Conference*. Las Palmas de Gran Canaria, 22-26 Julio.
- SANTOS, M^a V., GARCÍA, M^a T. y RODRÍGUEZ, J. (1999b): "Evolución de la investigación española sobre estrategia en el foro de publicaciones periódicas". *IX Congreso de ACEDEBurgos*, 12-14 Septiembre.
- SNOW, C. y THOMAS, J.(1994): "Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing". *Journal of Management Studies*, 31, 4, pp. 457-480.
- TEECE, D., PISANO G, y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, pp. 509-533.
- VENTURA, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.

PALABRAS CLAVE

I: DELIMITACIÓN TEÓRICA

- I.1. Estrategia y proceso estratégico: Delimitación
- I.2. Niveles de estrategia
- I.3. Evolución de la D.E. (Principales escuelas)
- I.4. Paradigmas en el desarrollo de la D.E. (Sus aportaciones)

II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO I (SECTOR Y COMPETENCIA)

- II.1. Entorno general. Escenarios
- II.2. Caracterización del sector o negocio (Producto-mercado-tecnología)
- II.3. Análisis de la competencia: Análisis de los competidores
- II.4. Benchmarking
- II.5. Grupos estratégicos (Segmentación; Barreras a la movilidad)
- II.6. Carteras de negocio
- II.7. Amenazas y oportunidades

III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO II (ANÁLISIS INTERNO)

- III.1. Recursos y capacidades. Competencias. Rutinas
- III.2. Reputación; Legitimidad
- III.3. Ventaja competitiva
- III.4. Imitación
- III.5. Poder, autoridad e influencia. Liderazgo
- III.6. Cadena de Valor
- III.7. Stakeholder
- III.8. Aprendizaje organizativo
- III.9. Puntos fuertes y débiles

IV : OBJETIVOS, FORMULACIÓN Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- IV.1. Fijación de objetivos. Conflicto de objetivos. Creación de valor
- IV.2. Estrategias genéricas (liderazgo en costes; diferenciación; segmentación)
- IV.3. Alternativas estratégicas
 - IV.3.0. Diversificación
 - IV.3.1. Profundización; Expansión
 - IV.3.2. Desarrollo de productos
 - IV.3.3. Desarrollo de mercados
 - IV.3.4. Diversificación relacionada horizontal
 - IV.3.5. Diversificación relacionada vertical; Integración vertical
 - IV.3.6. Diversificación no relacionada
 - IV.3.7. Desintegración; Desinversión
 - IV.4. Métodos de desarrollo
 - IV.4.1. Métodos de desarrollo: Desarrollo interno

- IV.4.2. Métodos de desarrollo: Desarrollo externo
- IV.4.3. Métodos de desarrollo: Desarrollo cooperativo
- IV.5. Valoración y evaluación estratégica
- IV.6. Selección de la estrategia

V: IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

- V.1. Planificación y control estratégico
 - V.2. Estructura-estrategia
 - V.3. Cambio estratégico
 - V.4. Cambio organizativo. Inercia
 - V.5. Cultura organizativa
-