

CARMEN CABELLO MEDINA \*  
MANUEL GARCÍA RODRÍGUEZ \*\*\*  
ANDRÉS JIMÉNEZ JIMÉNEZ \*\*  
JOSÉ RUIZ NAVARRO \*\*\*

## Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico <sup>1</sup>

*SUMARIO:* 1. Marco teórico del estudio. 2. Objetivos de la investigación. 3. Metodología de trabajo: muestra, encuesta y panel. 4. Resultados del estudio. 5. Conclusiones. 6. Anexo referente a las definiciones operativas de las estrategias de Miles & Snow. 7. Bibliografía.

**RESUMEN:** Las estrategias genéricas de MILES y SNOW (1978) han tenido gran incidencia en la literatura estratégica. Varios trabajos posteriores han utilizado el modelo factorial de validación de DESS y DAVIS (1984), culminado por ROBINSON y PEARCE (1988), considerando 22 factores competitivos para explicar y comparar diversas estrategias genéricas. Sin embargo, entre esos estudios no se encuentran las estrategias genéricas de MILES y SNOW.

La primera parte de este estudio valora las estrategias genéricas de MILES y SNOW utilizando la opinión de un panel de expertos. Además, se comparan las respuestas de este panel con la opinión de los altos directivos de 54 grandes empresas españolas con el fin de analizar el poder descriptivo de esas estrategias genéricas.

El trabajo distingue los factores específicos de cada estrategia genérica desde el punto de vista del panel de expertos y de las empresas. Se constata una percepción diferente entre las empresas y el panel de expertos, lo que indica un bajo poder descriptivo de las estrategias genéricas de MILES y SNOW.

**Palabras clave:** Estrategias genéricas, factores competitivos, modelo de factores, análisis factorial.

**ABSTRACT:** MILES and SNOW's generic strategies have had great effect in the strategic literature (MILES & SNOW, 1978). Several studies have used the factor analysis model of DESS and DAVIS (1984), peaked by ROBINSON and PEARCE (1988), using 22 competitive factors to

\* Departamento de Economía y Empresa y Ciencias Ambientales. Universidad Pablo Olavide.

\*\* Servicio de Informática Científica y Estadística. Universidad de Cádiz.

\*\*\* Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Cádiz.

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto CICYT (SEC96-1063).

explain and compare different generic strategies. However, among those studies MILES and SNOW'S generic strategies is not found.

A first phase of this study consists of a panel of experts who assess the MILES and SNOW'S generic strategies. Furthermore, we compare the answers of this panel with the opinion of 54 large Spanish firms to analyze the descriptive power of these generic strategies.

The article distinguishes specific factors of each generic strategy from the panel of experts and from the firm's point of view. We point out a different perception between the firms and the panel of experts, which indicates a low level of descriptive power of MILES and SNOW'S generic strategies.

**Key words:** Generic strategies, competitive factors, factor model, factor analysis.

## 1. Marco teórico del estudio

La noción primitiva de estrategia de ANSOFF (1965) ya recogía el concepto de estrategia genérica de la organización frente a su entorno. Sin embargo, la articulación de conjuntos de estrategias genéricas alternativas, susceptibles de contrastación empírica, no se formalizó adecuadamente hasta finales de la década de los setenta, principalmente con los trabajos de MILES y SNOW (1978), PORTER (1980) y la posterior propuesta crítica de MINTZBERG (1988).

En este sentido, la tipología de MILES y SNOW (M&S) ha tenido gran incidencia en la literatura estratégica al haber sido aplicada directamente a la explicación del comportamiento de un gran número de organizaciones de diferentes sectores de actividad (MILES y CAMERON, 1982; HAMBRICK, 1983; ZAJAC y SHORTELL, 1989; SHORTELL y ZAJAC, 1990; ZAHRA y PEARCE, 1990), o tomada como referente para la explicación de procesos internos de gestión de diversos recursos organizativos (PECK, 1994; GELETKANYCZ y HAMBRICK, 1997; NARAYAN y LACHMAN, 1998; SANDERS y CARPENTER, 1998).

M&S diferencian cuatro estrategias genéricas que caracterizan a las organizaciones como: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas.

a) Las organizaciones defensivas tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, tratando básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia.

b) Las organizaciones denominadas prospectivas llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencia.

c) Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de un modo defensivo o prospectivo según sean las unidades de negocio donde se encuentran y el adecuado equilibrio eficiencia-innovación que requieren.

d) Las organizaciones reactivas, finalmente, no presentan una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así que su conducta es impredecible e inestable, y es prácticamente inviable para ellas establecer sistemas y estructuras consistentes con una determinada estrategia. M&S las consideran un tipo estratégico inestable en el tiempo.

Por otra parte, este tema de las estrategias competitivas genéricas, que tuvo su máxima relevancia en los años ochenta, puede cobrar actualidad, especialmente al ser considerado en su relación con las prácticas de los recursos humanos (PECK, 1994; VALLE, CABELLO y GARCÍA, 1996). Consideramos que profundizar en el poder descriptivo de estas estrategias genéricas es de utilidad para analizar estas prácticas de recursos humanos.

Para ello, vamos a tomar el modelo de validación de DESS y DAVIS (1984), que fue diseñado inicialmente para identificar la tipología de estrategias genéricas de PORTER (1980). DESS y DAVIS consideraron 21 factores competitivos explicativos y caracterizadores de dichas estrategias. Este modelo fue matizado y culminado por ROBINSON y PEARCE (1988) quienes elaboraron una lista definitiva de 22 factores competitivos. El modelo ha sido también utilizado para comparar entre sí la validez descriptiva de las tipologías estratégicas de PORTER y MINTZBERG, antes mencionadas, como lo demuestran algunos trabajos empíricos recientes (KOTHA, DUNBAR y BIRD, 1995; KOTHA y VADLAMANI, 1995). Sin embargo, se ha hecho muy poco por emplear como base descriptiva de la tipología de M&S el modelo ampliado de DESS y DAVIS, lo que señala una carencia en la literatura estratégica que justifica esta investigación.

## **2. Objetivos de la investigación**

El objetivo principal de este trabajo consiste en la obtención de los perfiles teóricos actualizados de las propuestas estratégicas de MILES y SNOW utilizando los factores competitivos de DESS y DAVIS (1984) completados por ROBINSON y PEARCE (1988). Para ello, se utiliza un panel de expertos y a continuación un análisis dinámico del valor descriptivo de tales perfiles en una muestra de empresas españolas.

El mencionado trabajo de DESS y DAVIS se realizó sobre una muestra de 28 empresas industriales del sector de pinturas y productos derivados (SIC 2851). El análisis factorial de los datos del cuestionario, cumplimentado por los directores generales, evidenció la existencia de 21 factores competitivos sobre los que las empresas desarrollaban sus estrategias. Posteriormente, ROBINSON y PEARCE ampliaron la lista de factores hasta los 22 definitivos que ahora se consideran. Algunas características de este modelo de factores, de interés para nuestro trabajo, son:

a) La muestra de empresas utilizada por DESS y DAVIS pertenecía a un único sector y, por tanto, es posible que la importancia relativa de los distintos factores cambie según los sectores que se estudien.

b) La muestra de empresas considerada por DESS y DAVIS es relativamente pequeña, por lo que el análisis factorial puede ser inestable, así como también el análisis *cluster* identificador de los diferentes tipos de estrategias (EVERITT, 1993). Sin embargo, puesto que el estudio tiene una naturaleza simplemente exploratoria de los recursos que permiten a las organizaciones desarrollar sus estrategias, esta limitación no es óbice para que nuestro trabajo pueda demostrar una cierta validez descriptiva del modelo en una nueva muestra de empresas.

c) La estrategia real que sigue una organización puede ser diferente de la propuesta estratégica de sus directivos (MINTZBERG, 1978; HAMBRICK, 1981). El trabajo de DESS y DAVIS se apoya en un cuestionario que aclara la estrategia propuesta, por lo que el modelo de los 22 factores que vamos a aplicar sólo va a mostrar las estrategias propuestas por los directivos, según la tipología de M&S. Entre nuestros objetivos no está el de comprobar que haya o no discrepancia entre lo propuesto y lo realmente desarrollado. El análisis de las capacidades de implantación que tengan las empresas de la muestra queda fuera de este estudio.

En definitiva, los objetivos de esta investigación se resumen en los siguientes: primero, elaborar los perfiles teóricos de las estrategias de M&S mediante un panel de expertos y a partir de la información de las empresas; segundo, estudiar el poder

descriptivo de la tipología de M&S, comparando los perfiles teóricos obtenidos de los expertos con las autodefiniciones de las empresas respecto a la estrategia seguida; y tercero, analizar el grado de coincidencia entre las autodefiniciones de las empresas y sus patrones medios, obtenidos éstos a partir de la valoración de los 22 factores.

### 3. Metodología de trabajo: muestra, encuesta y panel

La muestra de empresas se seleccionó de la base de datos de *Fomento de la Producción* de 1996, compuesta por las 200 primeras empresas españolas (según cifra de ventas). Las empresas, en su gran mayoría privadas, correspondían a catorce sectores de actividad considerando la SIC (2 dígitos) (ver tabla 1). A todas estas empresas se les envió por correo un cuestionario dirigido a los directores generales o gerentes. Se obtuvieron 55 respuestas, de las que 54 (el 27 por 100 del total) fueron consideradas válidas e incluidas en el estudio, porcentaje que puede ser considerado aceptable.

TABLA 1.—*Detalles de la muestra de empresas y encuestación*

Actividades (SIC)	Número empresas muestra	Tamaño medio (ventas 1996 en mill.)	Número respuestas (R)	% R	Número respuestas válidas (Rv)	% Rv
Equipos de transporte (37) . . . . .	30	69.375	8	30	8	30
Productos químicos (28) . . . . .	28	34.112	5	18	5	18
Mayoristas mercancías perecederas (51) . . . . .	24	5.579	6	25	5	21
Servicios comerciales (73) . . . . .	22	21.939	7	32	7	32
Maquinaria excepto eléctrica (35)	18	28.073	4	22	4	22
Almacenes y bazares (53) . . . . .	15	295.542	4	27	4	27
Industria alimentaria (20) . . . . .	14	43.221	5	36	5	36
Servicios diversos (89) . . . . .	14	18.491	6	43	6	43
Industria textil (22) . . . . .	13	54.619	2	15	2	15
Maquinaria eléctrica y electrónica (36) . . . . .	12	14.562	3	25	3	25
Seguros y reaseguros (63) . . . . .	5	73.105	1	20	1	20
Productos de goma y plástico (30)	2	12.481	2	100	2	100
Petróleo y sus derivados (29) . . . . .	2	413.575	1	50	1	50
Fabricación de tabaco (21) . . . . .	1	370.486	1	100	1	100
Totales . . . . .	200	58.342	55	28	54	27

Fuente: Elaboración propia.

En el cuestionario se presentaba la definición de cada una de las cuatro estrategias de la tipología de M&S (ver anexo), y se pedía identificar, entre las cuatro propuestas, la estrategia que venía siguiendo la organización en los tres últimos años, así como la que se seguiría en los tres próximos años. A esta identificación de la estrategia nos referiremos más adelante como la *autodefinición* de las empresas. Por otro lado, se presentaban los 22 factores competitivos (DESS y DAVIS, 1984; ROBINSON y PEARCE, 1988) para que evaluaran (escala Likert 1-5) la importancia de tales factores para el desarrollo de su estrategia. Igualmente, esta cuestión se planteaba respecto a los tres últimos años y respecto a los tres próximos.

Paralelamente, fueron consultados diez expertos del campo académico, empresarial y profesional, a los que se envió un cuestionario en el que se describían (empleando las mismas definiciones incluidas en el cuestionario dirigido a las empresas) los cuatro tipos de estrategia de M&S y se relacionaban los factores competitivos. A los expertos se les solicitó que evaluaran la importancia de cada factor (escala Likert 1-5) para el desarrollo de cada una de las cuatro estrategias. El objetivo era obtener de los expertos un perfil teórico de cada una de las estrategias contempladas en nuestro trabajo.

La información obtenida de empresas y expertos se trató realizando un análisis discriminante y un análisis *cluster* jerárquico (método de Ward). Consecuencia de este análisis se obtuvieron los *patrones medios* de cada estrategia (a partir de la puntuación dada por las empresas a los factores) y los *perfiles teóricos* de cada estrategia (procedente de las puntuaciones de los expertos).

#### 4. Resultados del estudio

##### ELABORACIÓN DE PERFILES TEÓRICOS DE LAS ESTRATEGIAS DE M&S MEDIANTE EL PANEL DE EXPERTOS

Para la elaboración de los perfiles teóricos de las estrategias (primera parte de nuestro primer objetivo), la información obtenida de los expertos fue, en primer lugar, sometida a un análisis para comprobar su validez. Así, las puntuaciones dadas por los expertos a los 22 factores competitivos para cada una de las estrategias de M&S, fueron trasladadas a un plano bidimensional, y se analizaron las distancias euclídeas para comprobar posibles valores anómalos aportados por alguno de ellos que pudieran afectar a posteriores deducciones. El resultado del análisis indicaba la conveniencia de que todos los expertos fueran incluidos en la investigación.

La evaluación que los diez expertos realizaron de los 22 factores competitivos en los cuatro tipos de estrategias de M&S permitió obtener los perfiles teóricos de cada una de ellas (prospectiva, defensiva, analizadora y reactiva). Cada perfil venía definido por las medias de las puntuaciones dadas a cada factor (tabla 2).

En la tabla 3 se ofrecen los factores más y menos importantes que intervienen en cada estrategia. Se han considerado como más importantes aquellos que superan a la media agregada o valor medio de cada estrategia más la desviación típica y como menos importantes los inferiores a la media agregada o valor medio menos la desviación típica. Este criterio de importancia es el mismo que utilizaron Dess y DAVIS en su trabajo original.

En esta tabla 3 se observa que los factores específicos de cada estrategia, no repetidos en ninguna otra, son los siguientes: para la estrategia prospectiva, «desarrollo de nuevos productos» y «esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector»; en la estrategia analizadora, «calidad del producto», «esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto» e «influencia o control de los canales de distribución»; en la estrategia defensiva, «esfuerzo continuo de reducción del coste»; y, finalmente, en la estrategia reactiva no aparece ningún factor específico. Los resultados parecen coherentes con las definiciones de las estrategias.

TABLA 2.—Perfiles teóricos de las estrategias de Miles y Snow (expertos)

FACTORES O MÉTODOS COMPETITIVOS	ESTRATEGIAS			
	Prospectiva	Analizadora	Defensiva	Reactiva
1. Calidad del producto . . . . .	3,90	4,10	4,00	3,43
2. Desarrollo de nuevos productos . . . . .	4,90	3,80	2,30	2,86
3. Productividad del negocio . . . . .	3,30	4,00	4,70	3,90
4. Esfuerzo continuo de reducción del coste . . . . .	2,70	3,80	4,40	3,70
5. Esfuerzo riguroso en el estableci- miento de procedimientos de calidad del producto . . . . .	3,70	4,10	4,00	3,60
6. Precio . . . . .	3,30	3,80	4,10	3,60
7. Gama amplia de productos . . . . .	3,70	3,40	2,80	2,90
8. Esfuerzo por lograr una marca identi- ficable . . . . .	3,80	3,70	3,90	3,70
9. Influir en los canales de distribución . . . . .	3,70	4,00	3,50	3,60
10. Grandes esfuerzos por mejorar la va- lidez de las materias primas . . . . .	3,00	3,70	4,00	3,60
11. Innovación en el proceso de fabrica- ción . . . . .	3,60	3,70	3,70	3,30
12. Capacidades amplias de servicio al cliente . . . . .	3,50	3,90	4,10	3,70
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experi- mentado . . . . .	3,90	3,80	3,70	3,70
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario . . . . .	3,40	3,40	3,20	3,30
15. Mejora de los productos existentes . . . . .	3,30	3,90	3,80	3,40
16. Innovación en técnicas y métodos de marketing . . . . .	3,70	3,50	3,10	3,60
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector . . . . .	4,20	3,80	2,80	3,10
18. Capacidad para fabricar productos es- pecializados . . . . .	3,40	3,30	3,30	2,70
19. Especialización en segmentos geo- gráficos . . . . .	2,50	3,30	3,60	3,30
20. Productos en segmentos de alto pre- cio . . . . .	3,40	3,20	3,30	3,10
21. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad . . . . .	3,80	3,40	2,70	2,90
22. Esfuerzos para alcanzar una reputa- ción . . . . .	4,10	4,00	3,40	3,30
Valor medio: $m$ . . . . .	3,58	3,71	3,56	3,38
Desviación estándar ( $sd$ ) . . . . .	0,506	0,276	0,592	0,331
Factores más importantes: $valor > m+sd$ .	4,09	3,98	4,16	3,71
Factores menos importantes: $valor < m-sd$ .	3,08	3,43	2,97	3,05

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3.—Factores que intervienen en cada tipo de estrategia de Miles y Snow (expertos)

ESTRATEGIA PROSPECTIVA	
Más importantes (>4,09)	Menos importantes (<3,08)
F2: Desarrollo de nuevos productos (*) F17: Esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector (*) F22: Esfuerzo por alcanzar una reputación como empresa	F19: Especialización en segmentos geográficos de mercado F4: Esfuerzo continuo de reducción del coste F10: Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas
ESTRATEGIA ANALIZADORA	
Más importantes (>3,98)	Menos importantes (<3,43)
F1: Calidad del producto (*) F5: Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto (*) F3: Productividad de la empresa F9: Influencia o control de los canales de distribución (*) F22: Esfuerzo por alcanzar una reputación como empresa	F20: Desarrollo de productos en segmentos de alto precio F18: Capacidad para fabricar productos especializados F19: Especialización en segmentos geográficos de mercado F7: Gama amplia de productos F14: Mantenimiento de niveles bajos de inventario F21: Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad
ESTRATEGIA DEFENSIVA	
Más importantes (>4,16)	Menos importantes (<2,97)
F3: Productividad de la empresa F4: Esfuerzo continuo de reducción del coste (*)	F2: Desarrollo de nuevos productos F21: Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad F7: Gama amplia de productos F17: Esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector
ESTRATEGIA REACTIVA	
Más importantes (>3,71)	Menos importantes (<3,05)
F3: Productividad de la empresa	F18: Capacidad para fabricar productos especializados F2: Desarrollo de nuevos productos F7: Gama amplia de productos F21: Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad

(\*) Factores específicos.  
Fuente: Elaboración propia.

ELABORACIÓN DE PERFILES A PARTIR DE LA INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para elaborar los perfiles de las estrategias según las empresas (segunda parte de nuestro primer objetivo), hemos utilizado la misma metodología que se ha comentado en el apartado anterior, pero ahora a partir de la información de las empresas. Así, se han obtenido los perfiles de las estrategias de M&S (según las empresas), cuyos resultados se muestran en la tabla 4. Hemos de anotar, sin embargo, que no hemos empleado el mismo método que DESS y DAVIS para clasificar los factores según las empresas (que fue el análisis factorial), dada la relativa inestabilidad que presentarían las cargas factoriales resultantes en nuestro caso, teniendo así en cuenta el propio criterio al que aluden DESS y DAVIS (debilidad muestral según una ratio «casos/variables» inferior a 4 ó 5; en nuestro caso de 2,4).

A partir de los perfiles obtenidos (según las empresas), en la tabla 5 se presentan los factores más y menos importantes que, en opinión de las empresas, intervienen en cada estrategia. El factor «calidad del producto» resulta el más valorado en las tres estrategias. Además, mientras que en la estrategia prospectiva no aparece ningún factor específico, en la analizadora el factor específico, no repetido en ninguna otra, es «esfuerzo por lograr una marca identificable», y en la defensiva «capacidades amplias de servicio al cliente».

PODER DESCRIPTIVO DE LA TIPOLOGÍA M&S, MEDIANTE LA COMPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS EXPERTOS Y LAS EMPRESAS

A continuación, el análisis del poder descriptivo de la tipología M&S, segundo objetivo de nuestra investigación, nos llevó a comparar la información procedente de los expertos con la información procedente de las empresas. Para ello, comenzamos calculando las distancias entre las puntuaciones dadas por las empresas a los 22 factores competitivos y cada perfil teórico.

$$D_i^k = 1/N \sum_j (r_{ij} - m_j)^2$$

D = medias de las distancias al cuadrado

k = tipo de estrategia

N = número de factores

r<sub>ij</sub> = puntuación dada por la empresa i al factor j

m<sub>j</sub> = puntuación media de los expertos al factor j

En este sentido, la estrategia que correspondía según los expertos a cada empresa venía dada por la menor distancia entre la puntuación de ésta a los factores y la puntuación media de los expertos. Por tanto, lo que obteníamos mediante el cálculo de las distancias era la estrategia que, en opinión de los expertos, había seguido la empresa en el pasado y la que tenía previsto seguir en el futuro, dada la puntuación de ésta a los 22 factores competitivos.



TABLA 4.—Perfiles de las estrategias de Miles y Snow (empresas - pasado)

FACTORES O MÉTODOS COMPETITIVOS	ESTRATEGIAS			
	Prospec- tiva	Analiza- dora	Defen- siva	Reactiva (*)
1. Calidad del producto . . . . .	4,80	4,08	4,63	—
2. Desarrollo de nuevos productos . . . . .	4,25	3,40	2,50	—
3. Productividad del negocio . . . . .	4,75	3,80	4,00	—
4. Esfuerzo continuo de reducción del coste . . . . .	4,53	3,96	4,00	—
5. Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto . . . . .	4,60	3,68	4,13	—
6. Precio . . . . .	4,30	3,68	3,75	—
7. Gama amplia de productos . . . . .	3,80	3,32	2,00	—
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable . . . . .	4,15	3,96	3,00	—
9. Influir en los canales de distribución . . . . .	3,55	2,82	2,43	—
10. Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas . . . . .	3,71	3,05	3,13	—
11. Innovación en el proceso de fabricación . . . . .	4,21	3,52	2,86	—
12. Capacidades amplias de servicio al cliente . . . . .	4,25	3,58	4,00	—
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado . . . . .	4,20	3,40	3,25	—
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario . . . . .	3,85	2,87	3,50	—
15. Mejora de los productos existentes . . . . .	4,40	3,52	3,00	—
16. Innovación en técnicas y métodos de marketing . . . . .	3,65	3,00	2,50	—
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector . . . . .	2,90	2,52	2,14	—
18. Capacidad para fabricar productos especializados . . . . .	3,90	3,58	2,88	—
19. Especialización en segmentos geográficos . . . . .	2,95	2,64	2,50	—
20. Productos en segmentos de alto precio . . . . .	2,75	2,84	3,13	—
21. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad . . . . .	3,10	2,60	1,88	—
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación . . . . .	4,50	3,88	4,00	—
Valor medio: <i>m</i> . . . . .	3,96	3,35	3,14	—
Desviación estándar ( <i>sd</i> ) . . . . .	0,59	0,47	0,75	—
Factores más importantes: valor > <i>m</i> + <i>sd</i> . . . . .	4,55	3,82	3,90	—
Factores menos importantes: valor < <i>m</i> - <i>sd</i> . . . . .	3,37	2,88	2,39	—

(\*) Ninguna de las empresas encuestadas se consideraron reactivas.  
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5.—Factores que intervienen en cada tipo de estrategia de Miles y Snow (empresas - pasado)

ESTRATEGIA PROSPECTIVA	
Más importantes (>4,55)	Menos importantes (<3,37)
F1: Calidad del producto F3: Productividad del negocio F5: Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto	F20: Productos en segmentos de alto precio F17: Promoción y publicidad por encima de la media del sector F19: Especialización en segmentos geográficos de mercado F21: Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad
ESTRATEGIA ANALIZADORA	
Más importantes (>3,82)	Menos importantes (<2,88)
F1: Calidad del producto F4: Esfuerzo continuo de reducción del coste F8: Esfuerzo por lograr una marca identificable (*) F22: Esfuerzo por alcanzar una reputación como empresa	F17: Promoción y publicidad por encima de la media del sector F21: Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad F19: Especialización en segmentos geográficos de mercado F9: Influir en los canales de distribución F20: Desarrollo de productos en segmentos de alto precio F14: Mantenimiento de niveles bajos de inventario
ESTRATEGIA DEFENSIVA	
Más importantes (>3,90)	Menos importantes (<2,39)
F1: Calidad del producto F5: Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto F3: Productividad del negocio F4: Esfuerzo continuo de reducción del coste F12: Capacidades amplias de servicio al cliente (*) F22: Esfuerzo para alcanzar una reputación	F21: Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad F7: Gama amplia de productos F17: Esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector

(\*) Factores específicos.

Fuente: Elaboración propia.

El paso siguiente consistió en analizar el grado de coincidencia entre este último resultado y la *autodefinición* de las empresas para el pasado y para el futuro. Las tablas 6 y 7 reflejan tal grado de coincidencia. La diagonal de la tabla 6 (del pasado) indicaba que sólo en 9 empresas, de las 54 analizadas, coincidía la *autodefinición* con el *perfil teórico*. En el futuro (tabla 7), la coincidencia se elevaba a 16 empresas. Por tanto, en ambos casos, se podía afirmar que en términos generales el poder descriptivo de la tipología de M&S era bajo (de acuerdo con el modelo de factores). En el pasado, únicamente había un 33 por 100 de coincidencia en el caso de la estrategia defensiva, mientras que en el futuro se alcanzaba el 67 por 100 de coincidencia sólo respecto a la analizadora.

TABLA 6.—Coincidencia entre expertos y empresas (pasado)

Grado de coincidencia respecto al pasado					
Autodefiniciones	Proximidad al perfil teórico				Total
	Prospectivas	Analizadoras	Defensivas	Reactivas	
Prospectivas . . . . .	1	15	4	0	20
Analizadoras . . . . .	3	5	7	10	25
Defensivas . . . . .	0	3	3	3	9
Reactivas . . . . .	0	0	0	0	0
Total . . . . .	4	23	14	13	54

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 7.—Coincidencia entre expertos y empresas (futuro)

Grado de coincidencia respecto al futuro					
Autodefiniciones	Proximidad al perfil teórico				Total
	Prospectivas	Analizadoras	Defensivas	Reactivas	
Prospectivas . . . . .	1	20	7	0	28
Analizadoras . . . . .	2	14	4	1	21
Defensivas . . . . .	0	3	1	1	5
Reactivas . . . . .	0	0	0	0	0
Total . . . . .	3	37	12	2	54

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS DEL GRADO DE COINCIDENCIA ENTRE LAS AUTODEFINICIONES DE LAS EMPRESAS Y SUS PATRONES MEDIOS (OBTENIDOS A PARTIR DE SU VALORACIÓN DE LOS 22 FACTORES)

Finalmente, pasamos a continuación a referirnos al tercer y último objetivo de nuestro estudio: el análisis del grado de coincidencia entre las autodefiniciones de las empresas y sus patrones medios. Para ello, con la información procedente de las empresas, obtuvimos mediante análisis discriminante dos «matrices de confusión», una relativa al pasado (tabla 8) y otra al futuro (tabla 9). Las matrices reflejan en qué grado las empresas que se han autodefinido en determinado tipo de estrategia coinciden con el *patrón medio* de tal estrategia. Las matrices de confusión ayudan a conocer, por tanto, el poder descriptivo que la tipología estratégica de M&S tiene para las empresas incluidas en el estudio. Las filas de las matrices representan las proximidades a los *patrones medios* de cada estrategia. Las columnas indican las *autodefiniciones* realizadas por las empresas de su tipo de estrategia.

En este sentido, analizando la matriz del pasado (tabla 8), del total de las 54 empresas consideradas: 21 (39 por 100) se consideraron prospectivas y 20 se aproximaron a dicho patrón (según la valoración de las propias empresas de los factores); 23 (43 por 100) se definieron como analizadoras y 25 se aproximaron a ese patrón; y 10 (18 por 100) se consideraron defensivas, aproximándose sólo 9 de ellas al patrón defensivo.

TABLA 8.—*Matriz de confusión (pasado)*

Matriz de confusión pasado					
Autodefiniciones empresas	%	Proximidad a los patrones medios			
		Prospectivas	Analizadoras	Defensivas	Total
Prospectivas . . . . .	80,00	16	3	1	20
Analizadoras . . . . .	76,00	5	19	1	25
Defensivas . . . . .	88,89	0	1	8	9
Total . . . . .	79,63	21	23	10	54

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis más detallado, tomando los datos de la diagonal de la tabla 8, informa que 16 empresas que se definieron como prospectivas coincidían con dicho patrón; 19 empresas coincidían en su *autodefinición* y en su patrón de analizadoras, mientras que sólo 8 mostraban coincidencia en el caso de la estrategia defensiva. En total, para 43 empresas (80 por 100) coincide su *autodefinición* con el patrón.

La segunda matriz de confusión, la del futuro (tabla 9), está referida a los patrones y las *autodefiniciones* de las empresas respecto a los tres próximos años. La interpretación de los datos que presenta esta matriz es análoga a la realizada para la anterior matriz del pasado. Considerando los datos totales, se observó que de las 54 empresas, 28 (52 por 100) se consideraban prospectivas y 28 coincidían con tal pa-

trón; 23 (43 por 100) se identificaban como analizadoras mientras que sólo 21 tenían ese patrón; y, finalmente, 3 (5 por 100) se veían como defensivas, siendo 5 las que se ajustaban al patrón defensivo.

En particular, el análisis de la diagonal de la tabla 9 indica que existía, para el futuro, concordancia entre la estrategia prospectiva autodefinida por la empresa y el patrón prospectivo en 22 casos, y que 15 empresas coincidían en la estrategia analizadora y 3 en la defensiva. Las coincidencias se elevaban a 40 empresas (74 por 100 del total).

TABLA 9.—*Matriz de confusión (futuro)*

Matriz de confusión futuro					
Autodefiniciones empresas	%	Proximidad a los patrones medios			
		Prospectivas	Analizadoras	Defensivas	Total
Prospectivas . . . . .	78,57	22	6	0	28
Analizadoras . . . . .	71,43	6	15	0	21
Defensivas . . . . .	60,00	0	2	3	5
<b>Total . . . . .</b>	<b>74,07</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>54</b>

Fuente: Elaboración propia.

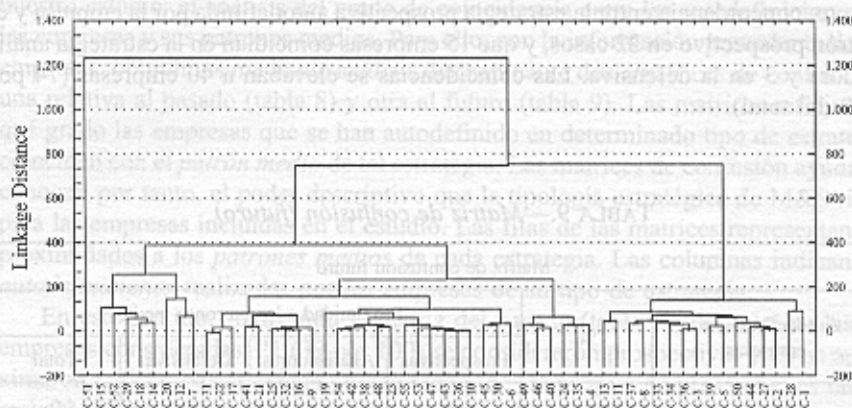
Una comparación entre las matrices del pasado y del futuro muestra que mientras en la matriz del pasado coincidían en 43 empresas (80 por 100 del total) su autodefinición y el patrón, en la matriz del futuro sólo lo hacían en 40 empresas (74 por 100 del total). Entendemos que en ambos casos es elevado el porcentaje de coincidencia, pudiéndose calificar como aceptable el grado de dispersión resultante del análisis discriminante. Ello indica que las empresas que se autodefinen en determinada estrategia coinciden básicamente en los factores que son importantes para el desarrollo de la misma.

Por otra parte, la información obtenida de las empresas fue también sometida a un análisis *cluster* jerárquico (método de Ward). Las representaciones (dendogramas) del pasado (figura 1) y del futuro (figura 2) muestran las afinidades entre las empresas en relación con la evaluación que realizaron de los 22 factores competitivos.

El análisis *cluster* (pasado y futuro) mostró que la mejor solución en ambos casos era la 3-*cluster*, lo cual estaba en línea con las matrices de confusión precedentes. Ello se confirmó mediante un análisis discriminante y de la varianza (ANOVA-de un factor). De estos análisis se derivaron valores aceptables del Lambda de Wilks (mínimo nivel de tolerancia fijado en 0,001) y Chi-cuadrado, al mismo tiempo que el modelo clasificaba correctamente a más del 90 por 100 de los casos, tanto en el pasado como en el futuro. Para las otras posibles soluciones *cluster* analizadas (pasado y futuro), las funciones discriminantes no validaban suficientemente y los estadísticos F del análisis de la varianza no establecían diferencias significantes entre los grupos.

FIGURA 1.—Análisis cluster (pasado)

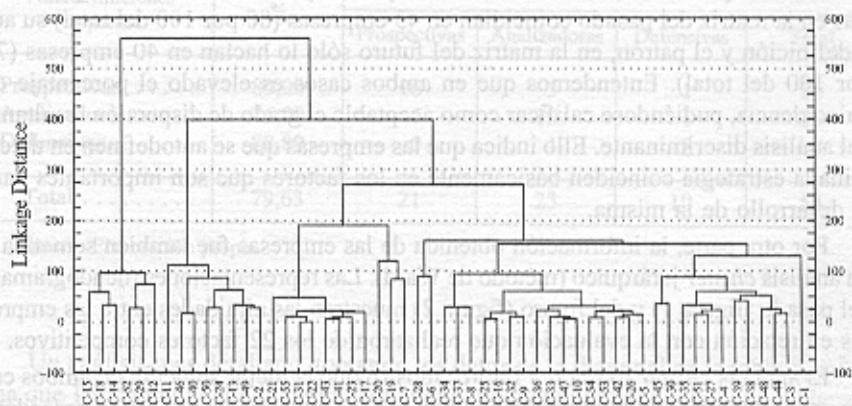
Tree Diagram for 55 Variables  
Ward's method  
Dissimilarities from matrix



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2.—Análisis cluster (futuro)

Tree Diagram for 55 Variables  
Ward's method  
Dissimilarities from matrix



Fuente: Elaboración propia.

## **5. Conclusiones**

Este trabajo aporta un análisis actualizado de las estrategias de M&S utilizando el modelo factorial de DESS & DAVIS y ROBINSON & PEARCE, cubriendo así una laguna existente en la literatura estratégica. De tal análisis, pueden destacarse las siguientes conclusiones:

1.<sup>a</sup> Los perfiles teóricos definidos por los expertos muestran una serie de factores «específicos» de cada estrategia que resultan coherentes con las definiciones dadas por M&S. En particular, en el caso de la estrategia prospectiva destaca el factor «desarrollo de nuevos productos», en la estrategia analizadora la «calidad del producto» y en la estrategia defensiva el «esfuerzo continuo de reducción del coste».

2.<sup>a</sup> La percepción de las empresas de las estrategias de M&S, según los factores, es diferente a la de los expertos. No aparecen factores específicos en la estrategia prospectiva, mientras que en la analizadora el factor específico es el «esfuerzo por lograr una marca identificable» y en la defensiva las «capacidades amplias de servicio al cliente». Ello indica un bajo poder descriptivo teórico de la tipología de M&S partiendo del modelo de factores.

3.<sup>a</sup> Las empresas que se autodefinen en cualquiera de las estrategias de M&S coinciden en los factores que son más importantes para el desarrollo de la misma.

4.<sup>a</sup> La ausencia de empresas que se autodefinen como reactivas es en parte inherente a la ambigüedad de su definición operativa (tomada de PECK, 1994), y en parte una limitación del propio diseño de la investigación (que no identifica las posibles causas de su no elección).

Los resultados de este estudio deberían contemplarse también desde la limitación de la muestra utilizada, que podría ser ampliada en trabajos futuros, y desde la naturaleza de los factores competitivos de DESS & DAVIS y ROBINSON & PEARCE. En este sentido, creemos que sería conveniente revisar el modelo y la naturaleza exclusivamente económica de los factores considerados, enriqueciéndolo con factores complementarios procedentes del enfoque de la teoría basada en los recursos y de la teoría institucional (OLIVER, 1997; GELETKANYCZ y HAMBRICK, 1997).

## **6. Anexo referente a las definiciones operativas de las estrategias de MILES & SNOW**

*Prospectiva:* La organización prospectiva realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. A la larga, algunas de estas innovaciones puede que no tengan éxito. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.

*Analizadora:* La organización analizadora mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que, al mismo tiempo, desarrolla de forma selectiva nuevos productos, servicios y mercados. En raras ocasiones, es la primera en ofrecer nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, haciendo un cuidadoso examen de las organizaciones prospectivas, la analizadora intenta imitarlas soportando un mayor coste, o bien aplicando planes mejor concebidos.

**Defensiva:** La organización defensiva ocupa un «nicho» o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente, la organización no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación. La organización se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.

**Reactiva:** La organización reactiva puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores, y por tanto no puede ser claramente identificada con ninguna de ellas.

## 7. Bibliografía

- ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- DESS, G. G., y DAVIS, P. S. (1984): «Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27 (3), pp. 467-488.
- EVERITT, B. S. (1993): *Cluster Analysis*, Edward Arnold, Hodder & Stoughton, London.
- GELETKANYCZ, M. A., y HAMBRICK, D. C. (1997): «The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42 (4), pp. 654-681.
- HAMBRICK, D. C. (1981): «Environment, strategy and power within top management teams», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26 (2), pp. 253-276.
- HAMBRICK, D. C. (1983): «Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types», *Academy of Management Journal*, vol. 26 (1), pp. 5-26.
- KOTILA, S.; DUNBAR, R. L. M., y BIRD, A. (1995): «Strategic action generation: A comparison of emphasis placed on generic competitive methods by U.S. and Japanese managers», *Strategic Management Journal*, vol. 16 (3), pp. 195-220.
- KOTHA, S., y VADLAMANI, B. L. (1995): «Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries», *Strategic Management Journal*, vol. 16 (1), pp. 75-83.
- MILES, R. E., y SNOW, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York.
- MILES, R. H., y CAMERON, K. (1982): *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1978): «Patterns in strategy formation», *Management Science*, vol. 24 (9), pp. 934-948.
- MINTZBERG, H. (1988): «Generic strategies: Toward a comprehensive framework», *Advances in Strategic Management*, vol. 5 (1), pp. 1-67. JAI Press, Greenwich, CT.
- NARAYAN, P., y LACHMAN, R. (1998): «Value incongruity and strategic choice», *Journal of Management Studies*, vol. 35 (2), pp. 195-212.
- OLIVER, C. (1997): «Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views», *Strategic Management Journal*, vol. 18 (9), pp. 697-713.
- PECK, S. R. (1994): «Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies», *Journal of Management Studies*, vol. 31 (5), pp. 715-736.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- ROBERTS, P. W., y GREENWOOD, R. (1997): «Integrating transaction cost and institutional theories. Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption», *Academy of Management Review*, vol. 22 (2), pp. 346-373.



- ROBINSON, R. B., y PEARCE, J. A. (1988): «Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance», *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1), pp. 43-60.
- SANDERS, W. G., y CARPENTER, M. A. (1998): «Internationalization and firm governance: Roles of CEO compensation, top team composition, and board structure», *Academy of Management Journal*, vol. 41 (2), pp. 158-178.
- SHORTELL, S. M., y ZAJAC, E. J. (1990): «Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity», *Academy of Management Journal*, vol. 33 (6), pp. 817-832.
- VALLE, R.; CABELLO, C., y GARCÍA, M. (1996): «Identificación de estrategias competitivas y relación con las prácticas de GRH», *Revista Asturiana de Economía*, núm. 6, julio, pp. 103-131.
- ZAJIRA, S., y PEARCE, J. A. (1990): «Research evidence on the Miles-Snow typology», *Journal of Management*, vol. 16 (4), pp. 751-768.
- ZAJAC, E., y SHORTELL, S. M. (1989): «Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications», *Strategic Management Journal*, vol. 10 (6), pp. 413-430.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Fundamentos teóricos e hipótesis a contrastar. 3. Base de datos y metodología. 3.1. Base de datos. 3.2. Modelo empírico. 4. Resultados. 5. Conclusiones. Bibliografía.

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es analizar la influencia de la diversificación sobre el valor de la empresa. Para ello, utilizando un panel de datos, analizamos la relación de esta estrategia empresarial con el valor de la empresa para una muestra de empresas no financieras cotizadas y cotizadas en bolsa en la bolsa de Madrid en el periodo 1990-1994. Como medida de la diversificación utilizamos: *Business Indicon*, el número de sectores en los que la empresa desarrolla su actividad, el *de Simpson* y el *relativo del primer sector de actividad*, el índice de Herfindahl basado en los ventas y el índice de entropía. Como medida del valor de la empresa utilizamos su rentabilidad económica y su ratio de valoración. Los resultados del estudio sugieren que, en general, la estrategia de diversificación no influye sobre el valor de la empresa.

Palabras clave: diversificación, organización industrial, valor de la empresa, especialización, sobrinversión.

ABSTRACT: This paper analyzes how diversification influences firm value. By using a panel data of non-financial firms quoted in the Madrid Stock Exchange over the period 1990-1994 we study the relation between firm diversification degree and firm value. Firm value is defined using an accounting (return on assets) and a market (proxy of Tobin's q ratio) measures. The degree of a firm's diversification is measured through different indexes. Overall, the results suggest that diversification strategy does not seem to influence significantly firm value.

Key words: diversification, industrial organization, firm value, specialization, overinvestment.

\* Profesor Asociado, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.

\*\* Profesora Titular, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.

Agradecemos los comentarios sobre versiones previas de este trabajo realizados por Ana Isabel Fernández Álvarez, por los participantes en el VIII Congreso Nacional de AACE celebrado en Las Palmas de Gran Canaria y por dos evaluadores anónimos que han intervenido en el proceso de evaluación.