

LA MEDIDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA: REVISIÓN TEÓRICA Y EVIDENCIA EMPÍRICA

García Gómez, M. C.

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Este trabajo se plantea como primer objetivo hacer una revisión de las distintas formas que se han utilizado en la literatura para medir la estrategia competitiva de las empresas desde el enfoque de configuraciones. En segundo lugar, se propone una escala de medida que se aplica sobre una muestra de empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, realizándose un análisis factorial de componentes principales para evaluar su validez. Finalmente, se investigan las implicaciones sobre los resultados empresariales.

PALABRAS CLAVE: Estrategias competitivas, Liderazgo en costes, Diferenciación de producto, Análisis factorial, Eficacia de negocio.

ABSTRACT

As first objective, this paper tries to review the different forms that have been used to measure the competitive strategy of the firms along the literature from configurations approach. Second, a measured scale is proposed and applied on a sample of firms from Madrid. Its validity is investigated using a factorial analysis of principal components. Finally, implications on performance are discussed.

KEYWORDS: Competitive strategies, Cost leadership, Product differentiation, Factorial analysis, Business efficiency.

INTRODUCCIÓN

Una estrategia puede ser considerada como un modelo de decisiones importantes que guían a la organización para adaptarse a su entorno, que afectan a la estructura y a los procesos y políticas internos de la organización y que, de manera destacada, condicionan su resultado (Davies, 1993).

Sin embargo, la complejidad reconocida de la estrategia competitiva, su carácter multidimensional y su vínculo con las peculiaridades de la industria, dificultan el establecimiento de una forma unánime de hacerla operativa desde un punto de vista empírico, a pesar de haber sido objeto de una gran cantidad de trabajos de investigación desde hace varias décadas. Dichos trabajos han sido realizados a partir de diferentes hipótesis que han puesto en juego diversas variables y múltiples conexiones entre ellas.

Esta ausencia de consenso es el origen del presente trabajo, con el que se pretenden conseguir dos objetivos. El primero de ellos se refiere a una revisión de la literatura para conocer los distintos enfoques e instrumentos utilizados en las últimas décadas para medir la estrategia competitiva de las empresas. A partir de esta revisión, el segundo objetivo consiste en proponer una escala de medida y validarla sobre una muestra concreta de empresas. Asimismo, se analizará empíricamente la vinculación de la estrategia con la eficacia a nivel de negocio.

EL ENFOQUE DE TIPOLOGÍAS PARA EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

De entre los diversos enfoques que se han adoptado en la literatura especializada para el estudio de la estrategia competitiva, en este trabajo se ha adoptado el llamado enfoque de tipologías o configuraciones estratégicas por ser el más reciente y el más ampliamente aceptado. Dicho enfoque considera cada estrategia según un modelo propio de características relevantes. De esta forma, se reduce el enorme número de variables que demandan la atención de los directivos a un conjunto de factores con un alto grado de aspectos coincidentes. Como resultado, se conseguirá mejorar el control y la coordinación hacia objetivos comunes, disminuyendo la aleatoriedad en la acción estratégica que en muchos casos proviene de cuestiones relacionadas con la personalidad del directivo (Gómez Suárez, 1997).

Desde esta perspectiva, el proceso a seguir para la clasificación de las empresas en tipos estratégicos (figura 1) se inicia con la elección entre un enfoque teórico o deductivo o bien un enfoque empírico o inductivo (Ketchen y otros, 1993), aunque, como señalan Meyer y otros (1993), en muchos trabajos existe o una confusión semántica o un debate intenso sobre los beneficios relativos de estas dos aproximaciones.

Figura 1. Esquema del proceso de clasificación en tipos estratégicos



Fuente: Lado Cousté (1997:34).

En el enfoque teórico, al que Miller (1996) se refiere como *enfoque de tipologías*, el investigador se guía por un marco conceptual desarrollado *a priori*¹. Algunos de los ejemplos más destacados de este tipo de enfoque son las tipologías de Miles y Snow (1978), Mintzberg (1979) y Porter (1980).

En sus trabajos, estos autores realizaron clasificaciones a partir de la teoría, de las que se derivaban implicaciones relevantes para los resultados organizativos, y describieron cómo y por qué los atributos de cada uno de sus tipos estratégicos se interrelacionaban. Así, por ejemplo, en el caso de Porter, el marco conceptual se fundamenta en la noción de ventaja competitiva sostenida, mientras que Miles y Snow se basan en el concepto de ciclo adaptativo. Sin embargo, en todos los casos, una vez diseñado el marco teórico se puede identificar la estrategia o alternativa ideal que permite a la empresa conseguir de un modo adecuado sus objetivos.

No obstante, Miller (1996) señala que, aunque las dos tipologías mencionadas son ejemplares y se han utilizado en numerosos estudios empíricos para evaluar su validez, muchos otros esquemas de clasificación son bastante escasos o arbitrarios: o tienen en cuenta demasiados pocos componentes o fracasan en cualquier intento serio de mostrar cómo y por qué esos componentes se interrelacionan entre sí. Además, existen tipologías que nunca han llegado a ser probadas empíricamente.

De este modo, las buenas tipologías comparten tres características. En primer lugar, están fundamentadas adecuadamente en la teoría, de manera que establecen distinciones y relaciones de importancia conceptual. En segundo lugar, sus tipos estratégicos incluyen aspectos que facilitan el progreso empírico. En tercer lugar, y quizás lo más importante, los elementos o variables utilizados para describir cada uno de los tipos cohesionan formando configuraciones que tienen importantes implicaciones conceptuales, evolutivas o normativas. Estas interdependencias entre los elementos dentro de los tipos son la esencia de la configuración.

La segunda rama del enfoque de configuraciones es el enfoque empírico, o *enfoque de taxonomías* en terminología de Miller (1996). En este caso, la identificación y el nombre de los grupos surgen con posterioridad al análisis estadístico de los datos. En comparación con las tipologías, las taxonomías tienden a estar basadas más firmemente sobre hechos o, al menos, sobre datos cuantitativos. Los extensos grupos de variables y las amplias muestras pueden revelar regularidades empíricas importantes. En efecto, el mérito del enfoque de taxonomías es que, cuando está bien ejecutado, permite descubrir categorías de atributos fiables y conceptualmente significativas (Miller y Friesen, 1977).

Ambos enfoques, resumidos en la figura 2, presentan ventajas e inconvenientes. En el enfoque teórico, las explicaciones e hipótesis sobre las diferencias en los resultados económicos o características entre los tipos se pueden predecir basándose en el marco conceptual que se emplea para desarrollar la tipología de estrategia. Pero a cambio, al centrarse la atención en la definición de tipos ideales o arquetipos, la validación empírica de las tipologías teóricas de estrategia es, con frecuencia, difícil ya que pocas empresas pueden identificarse plenamente con un tipo ideal (Lado Cousté, 1997).

Por esta razón, muchas tipologías teóricas incorporan un tipo o categoría residual, generalmente definido de forma negativa (los “reactivos” de Miles y Snow, o el “atrapado a la mitad” de Porter). Esta categoría residual permite la consideración de los casos que no se ajustan a los tipos ideales definidos. Ahora bien, a la hora de analizar los resultados es necesario tener en cuenta la diferencia cualitativa entre el tipo residual y los otros tipos, así como la heterogeneidad de casos que incluye.

Figura 2. Los enfoques para el desarrollo de tipologías de estrategia

Tipo de enfoque	Base del enfoque	Resultado del procedimiento
Teórico	A priori	Los tipos o clases se forman con anterioridad a la asignación de organizaciones dentro de cada clase. Las empresas se clasifican basándose en la teoría previa más que en los métodos empíricos
Empírico	A posteriori	Las tipologías surgen de procedimientos empíricos utilizados para descubrir grupos de empresas en función del grado de similitud entre variables o características de ellas

Fuente: Lado Cousté (1997:34).

En cambio, la alternativa de analizar empíricamente los datos de las empresas para extraer tipos estratégicos *a posteriori*, tiene como ventaja su fundamentación sobre datos, observaciones y mediciones. Sin embargo, al no estar respaldadas por ningún marco teórico, es más difícil justificar las agrupaciones resultantes y es casi imposible formular hipótesis para realizar investigaciones futuras sobre las diferencias entre los tipos encontrados.

MEDIDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

El problema fundamental de los estudios sobre estrategia competitiva reside en hacer operativo desde una perspectiva empírica dicho concepto, no existiendo un enfoque generalmente aceptado para medir las estrategias a nivel de negocio (Aragón Correa, 1998). En efecto, una revisión de la literatura especializada pone de manifiesto que los diferentes estudios han abordado el problema de forma variada, intentando hacer operativo el concepto por medio de teorías y técnicas diferentes².

Ahora bien, no hay que olvidar que, aunque las empresas compiten en los mercados con estrategias diferentes, es posible definir un conjunto de dimensiones lo suficientemente específicas como para ser identificables y lo suficientemente generales como para poderse aplicar a la mayoría de las industrias, que permiten posicionar a las empresas e identificar así las diferentes opciones estratégicas. En definitiva, una vez definidas dichas dimensiones estratégicas a partir de la literatura, bien a nivel teórico (enfoque de tipologías) o bien a nivel empírico (enfoque de taxonomías), éstas se combinan formando tipos estratégicos que representan estrategias competitivas diferentes (Miller, 1986 y 1987).

No obstante, es necesario tener en cuenta que, cualesquiera que sean las dimensiones representativas elegidas, el concepto de estrategia es tan amplio y complejo que sólo es posible seleccionar un conjunto de dimensiones que lo caractericen, sin tratar de ser exhaustivos (Miller, 1986). En este sentido, diversos autores (entre otros, Miles y Snow, 1978; Porter, 1980; Hambrick, 1983; Dess y Davis, 1984; Friesen y Miller, 1984; Miller y Friesen, 1986; Miller, 1987 y 1988; Bowman y Johnson, 1992) coinciden en destacar la importancia de ciertas dimensiones, tales como la innovación de producto, la diferenciación de marketing, el ámbito y el control de costes que, aunque no agotan el concepto de estrategia, sí reflejan la mayoría de sus elementos relevantes. Para hacer operativas estas cuatro dimensiones, se han utilizado múltiples variables, algunas de las cuales se han resumido en la figura 3.

Figura 3. Variables estratégicas representativas de cada dimensión de la estrategia competitiva

DIMENSIONES	VARIABLES
INNOVACIÓN	Desarrollo de nuevos productos Innovación en los procesos de fabricación Productos especialmente manufacturados Propiedad de patentes o de otro conocimiento patentado Edad media de los productos I+D como porcentaje de las ventas
DIFERENCIACIÓN DE MARKETING	Calidad del producto Imagen del producto Gastos de marketing Control de los canales de distribución Publicidad y promoción Desarrollo de la identidad de la marca Rápida entrega y respuesta inmediata a los pedidos de los clientes Innovación en las técnicas de marketing Calidad del servicio
ÁMBITO	Amplitud de la línea de producto Amplitud de los tipos de clientes Alcance geográfico
CONTROL DE COSTES	Relación directa costes/unidad Bajos niveles de inventario Estricto control de gastos de ventas, generales y administrativos Precio del producto Capacidad utilizada Trabajadores altamente especializados Integración vertical hacia atrás

Fuente: Adaptado de Miller (1986:238) y Roth y Morrison (1992:480).

Sin embargo, otra cuestión a resolver es la forma de medir las diferentes variables, ya que es posible encontrar en la literatura distintas alternativas para clasificar la estrategia competitiva que sigue una empresa concreta. En este sentido, Lado Cousté (1997) distingue la existencia de cuatro métodos de clasificación diferentes:

A) Auto-clasificación (*self-typing*): cuando se solicita a los encuestados, generalmente altos directivos, que autoevalúen su organización. Existen las siguientes variantes:

- Método del párrafo: Tiene la ventaja de facilitar la identificación de la estrategia, pero, a cambio, simplifica mucho la tipología, reduciendo la escala a un sólo ítem. Además, es posible que la persona que responde a la pregunta tienda a elegir la definición más atractiva de estrategia.
- Escalas multi-ítem: Tienen la ventaja respecto al método anterior de permitir reflejar la multidimensionalidad de la tipología.

B) Clasificación utilizando indicadores objetivos: En nuestro campo, el problema es que no existen indicadores objetivos de la mayoría de las variables a considerar. En este caso, también es posible distinguir dos variantes:

- Clasificación por el investigador: Realizada sobre la base de información disponible y de entrevistas a directivos. Es de difícil aplicación a grandes muestras y se corre el riesgo de incurrir en sesgos por parte del investigador.
- Clasificación según opinión de expertos: Un panel de expertos familiarizados con la tipología y con las empresas del sector opinan y clasifican a las empresas.

En su investigación, Lado Cousté (1997) opta por la utilización de una escala multi-ítem, ya que este método ofrece la ventaja de permitir la realización de análisis más detallados sobre los grados de adopción de las diferentes dimensiones de la tipología y grados de ajuste con los tipos ideales. Ahora bien, para validar la clasificación resultante de la utilización de la escala multi-ítem también recurre al método del párrafo.

Sin embargo, al realizar una comparación entre las clasificaciones obtenidas por ambos métodos, no es posible aceptar como suficiente el indicador de convergencia, lo cual impide validar la clasificación realizada por el método de la escala multi-ítem a través del método del párrafo. No obstante, la opinión de un grupo de expertos reafirma la validez de la clasificación obtenida, lo que parece confirmar la superioridad de las escalas multi-ítem frente al método del párrafo para medir las estrategias competitivas.

Karimi y otros (1996) también distinguen, a partir de la propuesta de Snow y Hrebiniak (1980), cuatro enfoques alternativos para identificar y medir las variables de estrategia: (1) la inferencia del investigador, (2) la autclasificación, (3) la evaluación externa y (4) los indicadores objetivos. En este estudio utilizan el enfoque de autclasificación, según el cual se presentan a los directivos las descripciones de las cuatro estrategias de la tipología de Miles y Snow, pidiéndoles que indiquen cuál de esas descripciones se aproxima mejor a la estrategia seguida por su empresa, de tal modo que ellos mismos evalúan las estrategias de sus propias organizaciones.

Este mismo enfoque, la autclasificación, es el utilizado por Kotha y Vadlamani (1995) para hacer operativas las estrategias competitivas en un trabajo que persigue un doble objetivo: (1) buscar las dimensiones fundamentales de la estrategia y (2) comparar las tipologías de Mintzberg y Porter³.

En otros términos, Miller (1988) construye escalas multi-ítem a partir de las dimensiones estratégicas de Porter. En este caso, la estrategia se mide calculando la media de las puntuaciones que otorgan los directivos a cada una de las variables que caracterizan las estrategias competitivas. Estas mismas escalas fueron posteriormente empleadas, aunque traducidas al coreano, en Lee y Miller (1999).

Por otra parte, Pelham y Wilson (1996) valoran el grado en que una empresa busca (1) fijar los precios por debajo de los competidores, (2) preocuparse continuamente por conseguir los precios más bajos por unidad (3) y ofertar sus productos en los segmentos de mercado de precios más bajos, para medir la variable "estrategia de liderazgo en costes". La variable "estrategia de innovación/diferenciación" se mide por el grado en que la empresa se preocupa por (1) el desarrollo de nuevos productos, (2) procedimientos estrictos de control de calidad de los productos, (3) el desarrollo y perfeccionamiento de los productos existentes, (4) la innovación en los procesos de fabricación y (5) ofertar sus productos en los segmentos de mercado de precios más altos.

Desde otra perspectiva y utilizando datos procedentes del proyecto PIMS, Hambrick (1983) hace operativos los tipos estratégicos de Miles y Snow de acuerdo con *“las acciones en relación con la competencia”*. Para cada caso, la variable de clasificación utilizada fue el porcentaje de las ventas procedentes de los nuevos productos para este negocio menos el porcentaje de las ventas derivadas de nuevos productos para los tres principales competidores. Siendo la media total para esta medida de la *“actividad relativa de nuevos productos”* cero y la desviación típica siete, los defensores y los prospectores fueron identificados de la siguiente forma: “defensor”, aquel negocio cuya *“actividad relativa de nuevos productos”* era menor o igual a menos cinco; “prospector”, aquel negocio cuya *“actividad relativa de nuevos productos”* era mayor o igual a cinco.

Para examinar las diferencias entre los atributos funcionales de los defensores y de los prospectores, parecía especialmente importante controlar las peculiaridades de la industria, razón por la cual se utilizó un proceso de clasificación diferente. En esta parte del estudio, se identificaron parejas de defensores y prospectores con los mismos códigos SIC de 4 dígitos (esto asegura cierta capacidad para comparar tecnología, ciclo de vida del producto, nivel general de intensidad de capital,...), definiendo como defensores los negocios cuyas ventas de nuevos productos estuvieron por debajo de un 1% durante cuatro años y como prospectores los negocios cuyas ventas de nuevos productos estuvieron por encima del 10% durante cuatro años.

Otro estudio que utiliza datos procedentes del proyecto PIMS es el realizado por Miller y Dess (1993) con el objetivo de evaluar el poder predictivo y explicativo del modelo de estrategias genéricas de Porter, así como su capacidad de generalización. Estos autores hacen una reconceptualización del modelo de Porter, presentando dicho modelo no como tres estrategias genéricas, sino como tres *“dimensiones”* de posicionamiento estratégico, con lo que obtienen siete posiciones de estrategias genéricas.

Para hacer operativas las tres dimensiones se utilizaron dos variables PIMS (*“costes directos relativos”* y *“calidad del producto relativa”*) y un índice construido con cuatro variables PIMS para medir la amplitud del mercado objetivo (*“amplitud relativa de la línea de productos”*, *“número relativo de consumidores”*, *“número relativo de tipos de consumidores”* y *“número relativo de tamaños de consumidores”*).

Sin embargo, el análisis de la variación que experimentan las variables estratégicas a lo largo de las siete submuestras de tipos genéricos exigía hacer operativa la estrategia de negocio de un modo multidimensional. A partir de una revisión de los principales estudios basados en el proyecto PIMS, las variables estratégicas utilizadas en este estudio fueron: *“cuota de mercado”*, *“cuota de mercado relativa”*, *“capacidad/ventas de mercado totales”*, *“inversión/ingresos”*, *“cobros/ingresos”*, *“existencias/ingresos”*, *“compras/ingresos”*, *“gastos de marketing/ingresos”*, *“I+D de producto/ingresos”*, *“porcentaje de ventas de nuevos productos”*, *“utilización de la capacidad”*, *“porcentaje de pedidos acumulados”* y *“compensaciones relativas”*.

Partiendo también de datos secundarios y basándose en la investigación empírica previa de Miller (1986), Lawless y Finch (1989) hacen operativos los tipos estratégicos utilizando variables COMPUSTAT preexistentes, que se corresponden muy de cerca con las medidas utilizadas por Miller (1986). De este modo, el ratio de gastos de investigación y desarrollo de productos con respecto a las ventas mide el predominio de las estrategias de diferenciación.

Los gastos en publicidad con respecto a las ventas se utilizan para medir la presencia de estrategias de diferenciación de marketing. Las estrategias de liderazgo en costes o estrategias de bajo coste se hacen operativas midiendo directamente los costes directos respecto a las ventas. Los ratios de las existencias respecto a las ventas y los cobros respecto a las ventas se utilizan para medir las estrategias de *escasez de activos*. Los datos COMPUSTAT se tomaron de los informes anuales correspondientes a 1978 de 146 empresas pertenecientes a distintos sectores industriales.

La dificultad de medida de la estrategia competitiva se resalta nuevamente en el estudio de Nayyar (1993), quien destaca el gran número de trabajos que han analizado la existencia y la eficacia de las tres estrategias competitivas genéricas de Porter - liderazgo en costes, diferenciación y enfoque-, desde que fueron definidas en 1980. Todos estos intentos para medir las estrategias competitivas de Porter buscan poner de manifiesto las diferencias en el grado en el que las empresas otorgan importancia a las diferentes dimensiones competitivas. En este sentido, destaca tres métodos: (1) datos procedentes de la base de datos PIMS (además de los anteriormente mencionados, Hambrick, 1983; Phillips y otros, 1983; Anderson y Zeithaml, 1984; White, 1986); (2) datos recogidos enviando cuestionarios a los directivos (Dess y Davis, 1984; Kim y Lim, 1988; Miller, 1988; Robinson y Pearce, 1988); o (3) datos recogidos analizando el contenido de los informes anuales (Calingo, 1989).

Para desarrollar su investigación y con el objetivo de profundizar en la forma de medir las estrategias competitivas, este autor elaboró un cuestionario con 25 ítemes a partir de las variables utilizadas en investigaciones previas para medir la estrategia competitiva (Dess y Davis, 1984; Kim y Lim, 1988; Miller, 1988; Robinson y Pearce, 1988).

Los ítemes a los que se está haciendo referencia son: (1) desarrollo de nuevos productos; (2) extenso servicio al consumidor/cliente; (3) construir/mantener el valor de marca; (4) innovación de marketing; (5) influencia sobre los canales de distribución; (6) objetivos en segmento/s de alto precio; (7) publicidad; (8) construir/mantener la reputación de la empresa; (9) ofrecer productos con muchas características; (10) premiar la calidad del producto; (11) operar con eficiencia/control de costes; (12) poner precios por debajo de los competidores; (13) controlar el coste y la disponibilidad de las materias primas; (14) promoción de ventas al comercio/consumidor; (15) mejoras e innovación en el proceso de fabricación; (16) reducción del coste del producto; (17) servir a un segmento de mercado concreto; (18) productos fabricados/vendidos a gusto del comprador; (19) ser el primero en el mercado; (20) estrictos procedimientos de control de la calidad del producto; (21) personal altamente especializado funcionalmente; (22) mantener altos niveles de inventario en el punto de venta; (23) mejorar la calidad de los productos existentes; (24) amplia gama de productos y (25) pronóstico preciso del mercado.

Los ítemes 1-10 muestran dimensiones competitivas generalmente asociadas con la estrategia de diferenciación. Los resultados demuestran que estos ítemes están altamente correlacionados entre sí, pero no con los demás ítemes. De forma similar, las dimensiones competitivas generalmente asociadas con una estrategia de liderazgo en costes (ítemes 11-16) estuvieron altamente correlacionadas unas con otras, pero no con los otros ítemes. Las dimensiones competitivas que indican una estrategia de enfoque (ítemes 17 y 18) muestran un patrón similar.

Además, los datos obtenidos pusieron de manifiesto la existencia de correlaciones moderadas entre los ítemes 19-25 y todas las demás dimensiones competitivas. Concretamente, si

un producto era líder en costes o si estaba diferenciado no aparecían diferencias en la importancia concedida a ser el primero en el mercado, adoptar estrictos procedimientos de control de la calidad del producto, mantener altos niveles de inventario en el punto de venta, mejorar la calidad de los productos existentes, tener una amplia gama de productos y asegurar precisión en el pronóstico del mercado.

Con el fin de verificar las conclusiones obtenidas del análisis de los datos, Nayyar contactó con los directivos de las empresas a muy distintos niveles. Las discusiones mantenidas con ellos confirmaron que estas dimensiones competitivas son importantes en la empresa, independientemente de la estrategia concreta adoptada para un producto. Por lo tanto, parece que estas pocas dimensiones son relevantes para todos los productos, independientemente de la estrategia competitiva elegida.

Asimismo, Beal (2000) mide la estrategia competitiva de un grupo de pequeñas empresas manufactureras de forma muy similar a la de Nayyar (1993). En este caso, el autor diseña una escala de 23 ítems en la que integra nuevamente las utilizadas por Dess y Davis (1984) y Miller (1988) para hacer operativas las estrategias competitivas de Porter, complementándolas con 11 ítems adicionales que reflejen la multidimensionalidad de las estrategias de diferenciación. Además, justifica una vez más la utilización de este método de medida de la estrategia competitiva basándose en los diversos trabajos que han apoyado su validez (entre otros, Shortell y Zajac, 1990; James y Hatten, 1995).

Por último, Cabello Medina y otros (1998) y Cabello Medina y otros (2000) también emplean la escala de Dess y Davis (1984) - en la versión revisada de Robison y Pearce (1988) - aunque aplicándola a la medición de las tipologías estratégicas de Miles y Snow. En estos trabajos estudian, por una parte, el poder explicativo de la tipología de Miles y Snow mediante la comparación de los perfiles teóricos de dichas estrategias, obtenidos mediante un panel de expertos, con las autodefiniciones de las empresas (método del párrafo). Por otra parte, analizan el grado de coincidencia entre las autodefiniciones de las empresas y sus patrones medios, identificados a partir de su valoración de los factores competitivos incluidos en la escala anteriormente mencionada.

A partir de estos estudios y a pesar de la heterogeneidad de formas de medida expuestas, nos hemos decantado por la utilización de medidas subjetivas para hacer operativa la estrategia a nivel de negocio. Dentro de este tipo de medidas, se ha optado por elaborar una escala de 20 ítems, once de los cuales hacen referencia a características propias de las estrategias de diferenciación, mientras que los nueve restantes derivan de los descriptores asociados con estrategias de bajos costes. En este sentido, identificamos la estrategia competitiva seguida por las empresas pidiendo a sus directivos que valoren, en un rango de siete puntos, la importancia que otorgan a cada una de las variables a la hora de diseñar la estrategia de su negocio.

Consideramos, a partir de la revisión de la literatura realizada en las páginas anteriores, que esta forma de medida es más adecuada por, al menos, dos razones. Por una parte, se evita la pérdida de información relevante al no reducir la multidimensionalidad reconocida de la estrategia a un único ítem, y, por otra, se otorga mayor libertad al encuestado para caracterizar la estrategia de su organización.

MEDIDA DE LA EFICACIA DE NEGOCIO

Aunque continúa abierto el debate sobre la definición y medida de la eficacia a nivel de negocio, sí existe un consenso bastante generalizado sobre su carácter multidimensional. Por otra parte, cada vez son más frecuentes los trabajos que emplean medidas subjetivas de eficacia basadas en comparaciones, bien con los competidores o bien con las expectativas, debido a que posibilita en mayor medida la comparación entre industrias o entre situaciones (a modo de ejemplo, Pelham y Wilson, 1996; Beal, 2000). Esta cuestión adquiere una especial relevancia en el caso de estudios en los que la unidad de análisis no es la empresa sino la unidad de negocio (Homburg y otros, 1999). Además, existen trabajos en los que se pone de manifiesto la existencia de una alta correlación entre las medidas subjetivas y las medidas objetivas de rendimiento financiero, lo que apoya su validez (Dess y Robinson, 1984, entre otros).

Sin embargo, la eficacia no es sólo una cuestión económica. La evaluación de un concepto tan complejo requiere medidas también complejas que recojan la amplitud y diversidad de los distintos factores integrantes del mismo (Hansen y Wernerfelt, 1989). De este modo, surgen propuestas de medida de la eficacia que incluyen, además de variables económico-financieras, otras de contenido socio-organizativo (Campbell, 1977; Quinn y Rorhbaugh, 1981 y 1983; Covin y otros, 1990; De La Fuente Sabaté, 1990; Martell y otros, 1996; Sánchez García, 1996 y 1997; Luna Sotorrió, 1997; Figueroa Borrego y Fernández-Jardón Fernández, 1998).

Todo esto justifica la utilización en el presente trabajo de una medida multidimensional y subjetiva que incluye tanto variables económico-financieras como socio-organizativas, porque sólo la consideración conjunta de todas ellas permite evaluar el éxito de una estrategia a nivel de negocio. Así, se elaboró una escala de 12 ítems y se pidió a los directivos que valorasen, en un rango de siete puntos, la importancia que concedían a cada uno de ellos en su negocio, así como el grado de satisfacción obtenido para cada uno en el último ejercicio en relación con las expectativas.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio empírico se realizó sobre una muestra de 697 empresas medianas (entre 100 y 500 trabajadores) y no diversificadas (con un único código C.N.A.E. de cuatro dígitos) de la Comunidad Autónoma de Madrid pertenecientes a 14 sectores. Como fuente de información primaria se utilizó la encuesta postal, obteniéndose 107 cuestionarios válidos, es decir, una tasa de respuesta del 15,35%.

Para asegurar que las empresas incluidas en el estudio eran representativas del total de la muestra, se han realizado tres análisis diferentes:

En primer lugar, a partir de un listado de frecuencias se compararon los porcentajes de respuestas recibidas por cada sector industrial con el número inicial de empresas de cada uno de ellos (figura 4). Se puede observar que, aunque los porcentajes no son idénticos, y, por tanto, la agrupación sectorial de las empresas que han contestado no es un estricto reflejo de la población de referencia, la proporción e importancia de cada sector se mantiene. Esto nos lleva a aceptar, al menos en una primera aproximación, que las empresas que se han incluido en el estudio están representando fielmente al total de la muestra.

En segundo lugar, para profundizar más en este aspecto, se ha evaluado la posible existencia de sesgo en términos de industria a partir de una diferencia de medias. Los resultados obtenidos (figura 5) nos permiten afirmar que no hay diferencias estadísticamente significativas entre la agrupación sectorial de la muestra completa y la distribución por industrias de las empresas incluidas en el estudio, por lo que podemos asumir, con una justificación estadística, la ausencia de sesgo sistemático en términos de industria, confirmándose así la conclusión obtenida en el punto anterior.

Figura 4. Comparación entre las empresas de la muestra y las que han sido incluidas en el estudio en términos de industria

C°	Sector	% muestra inicial	% respuestas
A	<i>Agricultura, ganadería, caza y selvicultura</i>	0,43	0
B	<i>Pesca</i>	0,14	0
C	<i>Industrias extractivas</i>	1,29	0
D	<i>Industria manufacturera</i>	28,98	26
E	<i>Producción y distribución de energía eléctrica, agua y gas</i>	0,43	0
F	<i>Construcción</i>	9,61	6
G	<i>Comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico</i>	21,96	21
H	<i>Hostelería</i>	3,30	4
I	<i>Transporte, almacenamiento y comunicaciones</i>	8,32	9
J	<i>Intermediación financiera</i>	3,59	6
K	<i>Actividad inmobiliaria y de alquiler; servicio empresarial</i>	18,08	25
M	<i>Educación</i>	0,57	0
N	<i>Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales</i>	1,72	1
O	<i>Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales</i>	1,58	2
Total		100	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Análisis del sesgo sistemático en términos de industria

Media muestra completa	Media empresas incluidas	Diferencia de medias	Intervalo de confianza		t	Grados libertad	Sig.
			Inferior	Superior			
50,16	53,48	3,32	-0,26	6,90	1,842	99	0,068

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, realizamos otra diferencia de medias para determinar la posible presencia de sesgo por no respuesta, a fin de evaluar si existían o no diferencias estadísticamente significativas entre las características principales de las empresas que habían respondido al cuestionario y los rasgos más significativos de las que no lo habían hecho. Con esta finalidad, hemos examinado las diferencias entre las medias obtenidas para las variables clave de las empresas que respondieron a las pocas semanas del primer envío del cuestionario y las medias para esas mismas variables de las últimas respuestas recibidas. La justificación de este análisis descansa en la asunción generalizada de que las empresas más tardías en su respuesta son más similares a la población general que las primeras, por lo que se acepta que la comparación de las repuestas recibidas por parte de ambos grupos es un método adecuado para valorar si la tasa de respuesta introduce sesgos en los análisis.

Concretamente, hemos seleccionado un primer grupo formado por el 25% de las empresas que antes respondieron al cuestionario (empresas de la 1 a la 27) y un segundo grupo compuesto por el 25% de las empresas más tardías en sus respuestas (de la 81 a la 107), realizando una comparación entre las medias de las variables para cada uno de los grupos (figura 6). Tal y como se desprende de los resultados, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas contenidas en los primeros cuestionarios que recibimos y las respuestas de los últimos. Según lo anteriormente expuesto, esto nos permite afirmar que tampoco existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas que han contestado al cuestionario y las que no lo han hecho. Así pues, podemos asumir la ausencia de sesgo de no respuesta.

Figura 6. Análisis del sesgo de no respuesta.

VARIABLES	TEST DE LEVENE		PRUEBA T	
	F	Sig.	t	Sig.
ESTRATEGIA	0,527	0,471	-0,686	0,496
EFICACIA	1,244	0,270	-1,121	0,268

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, la realización de estos análisis ha puesto de manifiesto la inexistencia de sesgos ya que, por una parte, las empresas que han contestado mantienen la proporción por sectores de la muestra completa y, por otra, sus características no difieren de las del resto de empresas de forma estadísticamente significativa. Por tanto, la tasa de respuesta conseguida está representando a la muestra total, lo que nos llevó a aceptarla como suficientemente representativa.

RESULTADOS

Con objeto de reducir la dimensionalidad de la escala de medida y en línea con lo efectuado en estudios anteriores, se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax. La esencia de este método consiste en reducir un número de variables intercorrelacionadas a un número inferior de factores no correlacionados. Así pues, trataremos de transformar los 20 ítems iniciales en una serie de factores que los agrupen de forma que tengan sentido y significado.

Los resultados del análisis factorial aparecen resumidos en la figura 7. En este análisis hemos eliminado tres ítems debido a que proporcionaban información distorsionada, ya que observamos que aparecían bien valorados en todos los cuestionarios, tanto en el caso de empresas que seguían claramente estrategias de liderazgo en costes como en empresas que adoptaban estrategias de diferenciación de producto. Estos ítems han sido la *calidad* (media = 6,30), la *preocupación por el mercado* (media = 6,18) y la *adecuación a las necesidades de los clientes* (media = 5,87). Aunque los tres responden claramente a descriptivos típicos de una estrategia de diferenciación, pensamos que en la actualidad todas las empresas les otorgan importancia, o que, al menos, los directores generales, que eran los destinatarios de los cuestionarios, siempre van a puntuar estos ítems de un modo positivo, por lo que decidimos no tenerlos en cuenta en el análisis. Estos resultados son congruentes con los obtenidos por Nayyar (1993), expuestos en páginas anteriores.

Por otra parte, como paso previo a la realización del análisis factorial, es necesario calcular la matriz de correlaciones entre los ítems. Es importante que todos tengan, al menos, un

coeficiente de correlación significativo en dicha matriz. Esta última condición se cumplía para todos los ítems excepto para la *propensión hacia proyectos de alto riesgo* que no se correlacionaba significativamente con ningún otro ítem. Por ello, para evitar distorsiones en el análisis factorial, decidimos también eliminarlo, quedándonos definitivamente con 16 ítems.

Figura 7. Análisis factorial para la estrategia competitiva

FACTORES	V.PROPIO	COMUN.
FACTOR 1: FDIFEREN		
Desarrollo de nuevos productos	0,714	0,588
Inversiones en marketing para reforzar la imagen de marca	0,697	0,687
Prestación de servicios complementarios a los clientes	0,645	0,476
Inversiones en diseño para reforzar la distinción de los productos	0,629	0,528
Ofertar servicios de mayor calidad/prestaciones que la competencia	0,627	0,592
Ofrecer productos con muchas características distintas	0,620	0,456
Perfeccionamiento de los productos existentes	0,582	0,510
FACTOR 2: FCOSTES1		
Mejoras y modernización del proceso de fabricación	0,793	0,692
Controles de calidad, de costes, de gestión	0,698	0,589
Disponibilidad favorable de los recursos necesarios	0,651	0,590
Economías de escala	0,619	0,649
Mejora de la eficiencia cuando se incorporan cambios tecnológicos	0,595	0,555
Reducción de los costes	0,486	0,494
FACTOR 3: FCOSTES2		
Poner precios inferiores a los de los competidores	0,821	0,699
Aumentar la cuota de mercado	0,720	0,587
FACTOR 4: FCOSTES3		
Promoción de ventas al consumidor o al comercio	0,854	0,795
KMO = 0,723 $\chi^2 = 550,593$ p = 0,000		

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 7, los 16 ítems se han agrupado en cuatro factores, los cuales explican conjuntamente casi un 60% de la varianza total (concretamente, un 59,294%). Por otra parte, tanto el índice KMO (KMO = 0,723) como el test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 550,593$ y $p = 0,000$) han confirmado que es adecuado realizar el análisis factorial.

El primer factor, al que hemos denominado FDIFEREN, representa claramente a la estrategia de diferenciación de productos, ya que agrupa los siete ítems representativos de esta estrategia. Obtiene un valor propio de 4,582 y por sí sólo explica un 28,363% de la varianza. El análisis de fiabilidad realizado sobre los ítems que integran este factor es bueno, puesto que ha dado como resultado un valor del *alpha* de Cronbach de 0,7960.

Los tres factores siguientes agrupan diferentes características de la estrategia de liderazgo en costes, por lo que aparecen tres tipos de estrategias de costes algo diferentes pero con sentido. El primero de ellos, al que hemos denominado FCOSTES1, agrupa los seis ítems de liderazgo en costes relacionados con diferentes aspectos de producción. Estos ítems son: (1) mejoras y modernización del proceso de fabricación; (2) controles de calidad, de costes y de gestión; (3) disponibilidad favorable de los recursos necesarios; (4) economías de escala; (5) mejora de la eficiencia cuando se incorporan cambios tecnológicos; (6) reducción de los costes. Por tanto, se trataría de un tipo de estrategia de liderazgo en costes donde la mayor preocupación se orienta hacia la fabricación. Este factor presenta un valor propio de 2,358 y explica un

14,739% de la varianza. También en este caso es buena la fiabilidad del factor, debido a que se ha obtenido un *alpha* de 0,7772.

El tercer factor, FCOSTES2, se refiere también a una estrategia de liderazgo en costes, pero en este caso se pone el énfasis en la consecución de una mayor cuota de mercado a través de la fijación de precios inferiores a los competidores. Este factor explica un 9,524% de la varianza y presenta un valor propio de 1,524. La fiabilidad se ha evaluado a través del coeficiente de correlación de Pearson debido a que el factor está compuesto únicamente por dos ítemes. El coeficiente obtenido ha sido de 0,345, resultando significativo a un nivel 0,01. Por tanto, este factor también supera la prueba de fiabilidad.

Por último, FCOSTES3, recoge el ítem relativo a la promoción de ventas al consumidor o al comercio. Obtiene un valor propio de 1,023 y explica un 6,394% de la varianza. Dado que está compuesto por un único ítem, no procede realizar análisis de fiabilidad en este caso.

En cuanto a la eficacia, para hacer operativa la medida elaboramos un índice mediante el cálculo de una media ponderada, utilizando las puntuaciones de importancia como ponderaciones. Esta manera de hacer operativa la eficacia del negocio está en línea con las investigaciones consultadas y además permite incorporar al análisis, no sólo indicadores de eficacia económicos sino también socio-organizativos. Para detectar la presencia de situaciones anómalas que pudieran desaconsejar el empleo de la media, realizamos las pruebas univariantes que se muestran en la figura 8. El bajo valor del coeficiente de dispersión confirma que es adecuado el empleo de la media para obtener el índice de eficacia. El índice obtenido nos permite evaluar los resultados alcanzados por las empresas en un continuo que varía entre empresas con resultados muy bajos hasta empresas con altos niveles de resultados.

Figura 8. Estadísticos descriptivos para la medida de eficacia

VARIABLE	MEDIA	DESV. TÍPICA	COEF. DISPERSIÓN
EFICACIA	27,85	7,33	0,26

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, con objeto de analizar si las estrategias competitivas son un factor que explica la eficacia a nivel de negocio, realizamos una regresión en la que la variable dependiente fue el índice de eficacia y como variables independientes se introdujeron los factores de costes y diferenciación. Como se observa en los resultados (figura 9), tanto el análisis de la varianza como el estadístico t de Student nos permiten rechazar la hipótesis nula de no existencia de relación lineal significativa entre los factores de estrategia y la variable dependiente de resultados, lo que significa que efectivamente, tanto una estrategia de liderazgo en costes como una estrategia de diferenciación de producto son variables explicativas de la eficacia. Únicamente no resulta significativo el tercer factor de liderazgo en costes, lo que parece lógico ya que se compone de un solo ítem.

Figura 9. Efecto de las estrategias competitivas sobre la eficacia

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error típico	Beta		
Constante	27,895	0,587		47,540	0,000
FDIFEREN	2,829	0,590	0,385	4,798	0,000
FCOSTES1	2,482	0,590	0,338	4,210	0,000
FCOSTES2	2,131	0,590	0,290	3,614	0,000
FCOSTES3	0,367	0,590	0,050	0,623	0,535
ANOVA: F = 13,550; Sig. = 0,000					
R ² = 0,349					

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, también es interesante conocer si existen o no diferencias significativas de resultados entre las empresas que desarrollan estrategias de liderazgo en costes y las que apuestan por la diferenciación de producto. Para clasificar a las empresas en dos grupos en función de la estrategia de negocio, empleamos como técnica estadística el análisis cluster. Esta elección se justifica por dos motivos. En primer lugar, su finalidad es clasificar una población en grupos que sean homogéneos internamente y heterogéneos externamente, en función de su mayor o menor grado de semejanza, para extraer su estructura latente. En segundo lugar, considera todas las variables de clasificación simultáneamente y no plantea relaciones de causalidad o dependencia entre ellas.

La aplicación de un algoritmo cluster partitivo ha dado como resultado dos conglomerados distintos, de manera que 34 empresas seguirían estrategias de diferenciación de producto mientras que 72 pondrían en práctica estrategias de liderazgo en costes. La validación de la clasificación generada se ha realizado mediante el análisis discriminante. Los resultados de la validación han sido excelentes (figura 10), clasificándose correctamente el 100% de los casos agrupados originales.

Figura 10. Función discriminante

Autovalor	% varianza	C. Canónica	λ Wilks	χ^2	Sig.
1,359	100	0,759	0,424	87,541	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar si no existen diferencias significativas de resultados entre el grupo de 34 empresas que compiten con estrategias de diferenciación de producto y el grupo de 72 empresas que formulan estrategias de liderazgo en costes, se realizó una prueba de diferencia de medias entre dos muestras independientes. Los resultados (figura 11) confirman que ambas son estrategias de éxito debido a que el nivel de significación tanto del test de Levene para la igualdad de las varianzas como de la prueba T para la igualdad de las medias es superior a 0,05.

Figura 11. Diferencia de medias

Prueba de Levene para la igualdad de las varianzas		Prueba T para la igualdad de medias			
F	Sig.	t	gl	Sig.	Dif. medias
2,129	0,148	-0,994	104	0,322	-1,52

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los análisis efectuados han permitido cumplir con los dos objetivos planteados al inicio del artículo. Así, en primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura sobre la medición de la estrategia competitiva desde el enfoque de tipologías o configuraciones estratégicas. A partir de estos estudios, se ha elaborado una escala de medida que, en segundo lugar, se ha aplicado sobre una muestra de empresas medianas y no diversificadas de la Comunidad de Madrid.

Los resultados del análisis factorial han permitido validar la escala empleada, ya que se han agrupado los ítems correspondientes a una estrategia de diferenciación de producto en un único factor y aquellos otros relacionados con estrategias de liderazgo en costes en tres factores. Sin embargo, aunque hayan surgido tres factores diferentes para el liderazgo en costes, la agrupación de ítems en cada uno de ellos tiene sentido y significado desde un punto de vista teórico. No obstante, es necesario mencionar que cuatro de los ítems de la escala no han sido incluidos en el análisis factorial, lo que implica la necesidad de revisar dicha escala para su aplicación en futuras investigaciones.

Por último, se ha comprobado empíricamente que las estrategias competitivas de liderazgo en costes y diferenciación de producto son factores explicativos del éxito de los negocios. Adicionalmente, ha quedado puesto de manifiesto que no existen diferencias significativas en los niveles de eficacia alcanzados por las empresas que desarrollan uno u otro tipo de estrategias competitivas.

NOTAS

- (1) Aunque las tipologías derivan de la teoría, es importante poner de manifiesto que no son lo mismo. Una tipología es un recurso que puede ser utilizado para describir fenómenos como organizaciones, estructuras, estrategias o entornos, mientras que una teoría es un conjunto de argumento lógicos formales que especifican las relaciones entre los conceptos o las variables (Doty y otros, 1993).
- (2) En este sentido, Cambell-Hunt (2000) desarrolla procedimientos meta-analíticos con los que agregar las descripciones empíricamente obtenidas de la estrategia competitiva genérica. Concretamente, realiza tres estudios distintos llegando a la conclusión que deberían aumentarse las descripciones de la estrategia competitiva y que su proposición teórica sobre el rendimiento de los diseños tiene todavía que ser apoyada.
- (3) Los estudios de Miles y Snow (1978), Snow y Hrebiniak (1980), Hambrick (1981), Zajac y Shortell (1989), Golden (1992), Jennings y Seaman (1994), Peck (1994) y Slater y Olson (2000) adoptan un enfoque similar.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, C.R.; ZEITHAML, C.P. (1984).- "Stage of Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 5-24.
- ARAGÓN CORREA, J. (1998).- "¿Cómo Medir la Estrategia de la Empresa? Alternativas y Consideraciones para la Medición de la Estrategia Empresarial", *Dirección y Organización*, nº 19, pp. 43-49.
- BEAL, R.M. (2000).- "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, nº 1, pp. 27-47.
- BOWMAN, C.; JOHNSON, G. (1992).- "Surfacing Competitive Strategies" *European Management Journal*, vol. 10, nº 2, pp. 210-219.
- CABELLO MEDINA, C.; GARCÍA RODRÍGUEZ, M.; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, A.; RUIZ NAVARRO, J. (1998).- "Tipología Estratégica y Factores Competitivos: Un Análisis Empírico", Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, septiembre 1998.
- CABELLO MEDINA, C.; GARCÍA RODRÍGUEZ, M.; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, A.; RUIZ NAVARRO, J. (2000).- "Tipología Estratégica de Miles y Show y Factores Competitivos: Un Análisis Empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa C.E.D.E.*, nº 7, pp. 365-381.
- CALINGO, L.M.R. (1989).- "Environmental Determinants of Generic Strategies: Preliminary Evidence from Structured Content Analysis of *Fortune* and *Business Week* Articles (1983-1984)" *Human Relations*, vol. 42, pp. 353-369.

- CAMPBELL, K.S. (1977).- "On the Nature of Organizational Effectiveness", en GOODMAN, S.; PENNINGS, J.M. (Eds) (1977): *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 13-55.
- CAMPBELL-HUNT, C. (2000).- "What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis" *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 127-154.
- COVIN, J.; PRESCOTT, J.; SLEVIN, D. (1990).- "The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 5.
- DAVIES, R. (1993).- "Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure", *European Management Journal*, vol. 1, n° 2, pp. 201-213.
- DE LA FUENTE SABATÉ, J.M. (1990).- *La Estructura Organizativa de las Empresas en Castilla León*, Gráficas Celarayn S.A., León.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. (1984).- "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 4, pp. 467-488.
- DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. (1984).- "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 3, pp. 265-273.
- DOTY, D.H.; GLICK, W.H.; HUBER, G.P. (1993).- "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1196-1250.
- FIGUEROA DORREGO, P.; FERNÁNDEZ-JARDÓN FERNÁNDEZ (1998).- "Configuración Estructural y Resultados en un Contexto de Pequeña y Mediana Empresa: Su Aplicación a la Realidad Gallega", Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, septiembre 1998.
- FRIESEN, P.H.; MILLER, D. (1984).- "Economic Models of Performance for Porter's Generic Strategies", Working Paper, McGill University.
- GOLDEN, B.R. (1992).- "SBU Strategy and Performance: Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, pp. 145-158.
- GÓMEZ SUÁREZ, M. (1997).- "Relación entre Tipología de Estrategias y Marketing en Banca de Empresas" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n° 4, pp. 97-110.
- HAMBRICK, D.C. (1981).- "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, pp. 567-575.
- 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, n° 1, pp. 5-26.
- HANSEN, G.S.; WERNERFELT, B. (1989).- "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 5, pp. 399-411.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J.P. jr. (1999).- "Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 4, pp. 339-357.
- JAMES, W.L.; HATTEN, K.J. (1995).- "Further Evidence on the Validity of the Self-Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 2, pp. 161-168.
- JENNINGS, D.F.; SEAMAN, S.L. (1994).- "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 6, pp. 459-475.
- KARIMI, J.; GUPTA, Y.P.; SOMERS, T.M. (1996).- "The Congruence between a Firm's Competitive Strategy and Information Technology Leader's Rank and Role", *Journal of Management Information Systems*, vol. 13, n° 1, pp. 63-88.
- KETCHEN, D.J. jr.; THOMAS, J.B.; SNOW, C.C. (1993).- "Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1278-1313.
- KIM, L.; LIM, Y. (1988).- "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 5, pp. 802-827.
- KOTHA, S.; VADLAMANI, B.L. (1995).- "Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 1, pp. 75-83.
- LADO COUSTÉ, N. (1997).- "La Tipología de Estrategias de Miles y Snow: Un Estudio Aplicando una Escala Multi-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n° 2, pp. 33-44.
- LAWLESS, M.W.; FINCH, L.K. (1989).- "Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 5, pp. 351-365.
- LEE, J.; MILLER, D. (1999).- "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 6, pp. 579-593.
- LUNA SOTORRÍO, L. (1997).- "Respuestas Organizativas Efectivas ante la Innovación", *Alta Dirección*, n° 193, pp. 165-171.
- MARTELL, K.; GUPTA, A.; CARROLL, S.J. (1996).- "Human Resource Management Practices, Business Strategies, and Firm Performance: A Test of Strategy Implementation Theory", *Irish Business and Administrative Research*, vol. 17, n° 1, pp. 18-35.
- MEYER, A.D.; TSUI, A.S.; HINING, C.R. (1993).- "Configurational Approaches to Organizational Analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1175-1195.
- MILES, R.; SNOW, C. (1978).- *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill Book Co., New York.

- MILLER, D. (1986).- "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 3, pp. 233-249.
- MILLER, D. (1987).- "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 1, pp. 55-76.
- MILLER, D. (1988).- "Relating Porter's Business Strategies to Environmental and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 280-308.
- MILLER, D. (1996).- "Configurations Revisited", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 5, pp. 505-512.
- MILLER, A.; DESS, G.G. (1993).- "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, pp. 553-585.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1977).- "Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes", *Journal of Management Studies*, vol. 14, n° 5, pp. 259-280.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1986).- "Porter's Generic Strategies and Performance", *Organizational Studies*, vol. 7, pp. 255-263.
- MINTZBERG, H. (1979).- *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- NAYYAR, P.R. (1993).- "On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1652-1669.
- 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, n° 5, pp. 715-736.
- PELHAM, A.M.; WILSON, D.T. (1996).- "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n° 1, pp. 27-43.
- PHILLIPS, L.W.; CHANG, D.R.; BUZZELL, R.D. (1983).- "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketing*, vol. 47, n° 2, pp. 26-43.
- PORTER, M. (1980).- *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.
- QUINN, R.E.; RORHBAUGH, J. (1981).- "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Public Productivity Review*, vol. 5, pp. 122-140.
- QUINN, R.E.; RORHBAUGH, J. (1983).- "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Management Science*, vol. 29, pp. 363-377.
- ROBINSON, R.B. jr.; PEARCE II, J.A. (1988).- "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 43-60.
- ROTH, K.; MORRISON, A.J. (1992).- "Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization", *Journal of Management*, vol. 18, n° 3, pp. 473-487.
- SÁNCHEZ GARCÍA, J.C. (1996).- "Eficacia y Configuración Estructural de la Empresa", *Alta Dirección*, n° 188, pp. 245-258.
- SÁNCHEZ GARCÍA, J.C. (1997).- "Una Tipología del Rendimiento Empresarial y sus Correlatos Estratégicos y Estructurales", *Alta Dirección*, n° 194, pp. 307-327.
- SHORTELL, S.M.; 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, n° 5, pp. 817-832.
- SLATER, S.F.; OLSON, E.M. (2000).- "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 8, pp. 813-829.
- SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G. (1980).- "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 3, pp. 371-386.
- WHITE, R.E. (1986).- "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 3, pp. 217-231.
- ZAJAC, E.J.; SHORTELL, S.M. (1989).- "Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 5, pp. 413-430.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 18 de febrero de 2002 y fue aceptado para su publicación el 3 de noviembre de 2002.