

P. M. GARCÍA VILLAVERDE *
M.^a J. RUIZ ORTEGA **

Configuraciones organizativas en sectores dinámicos y hostiles: adecuación al contexto sectorial, coherencia interna y resultados ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Estructura teórica. 2.1. El enfoque configuracional: la tipología integradora de Zammuto (1988). 2.2. La coherencia interna de las configuraciones: dimensiones básicas. 3. Planteamiento de hipótesis. 4. Diseño de la investigación. 4.1. Técnicas analíticas. 5. Resultados. 5.1. Análisis factorial. 5.2. Análisis de validez y fiabilidad. 5.3. Determinaciones de las configuraciones. 5.4. Contraste de hipótesis y discusión de resultados. 6. Conclusiones.

Referencias bibliográficas

RESUMEN: En este trabajo estudiamos, desde un enfoque configuracional, la existencia de diferencias de resultados entre las configuraciones organizativas en función de su coherencia interna y su adecuación a las características del sector. A partir de una muestra de 231 empresas de un sector dinámico y hostil —*Electrónica, Informática y Telecomunicaciones*—, analizamos las configuraciones organizativas que conviven en el mismo. Hemos obtenido seis configuraciones organizativas, que nos permiten aproximarnos a la tipología de Zammuto (1988), incorporando nuevas dimensiones estratégicas y empresariales para explorar su coherencia interna, vinculadas a las estrategias adoptadas, las capacidades, el proceso estratégico y el proceso de desarrollo de nuevos productos. Los resultados obtenidos corroboran la mayoría de las hipótesis planteadas, aunque algunas de ellas de manera débil en función de la medida de resultados utilizada. Detectamos una configuración de empresas exitosas —

* Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Castilla-La Mancha, Avda. de los Alfares, 44, 16002, Cuenca. Tfno: 902 204 100. Fax: 902 204 130. E-mail: *Pedro.GVillaverde@uclm.es*

** Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Castilla-La Mancha, Plaza de la Universidad, 1, 02071, Albacete. Tfno: 902 204 100. Fax: 902 204 130. E-mail: *MariaJose.Ruiz@uclm.es*

*** Los autores desean agradecer los comentarios y sugerencias realizados por los evaluadores anónimos.

prospectores/r-generalistas— que, pese a ser seguidoras tempranas y no alcanzar la mayor amplitud de dominio, obtienen unos resultados superiores al resto de configuraciones, debido a su adecuación a la dinamicidad y hostilidad del contexto sectorial y a la fuerte coherencia interna de los factores analizados.

Palabras clave: configuración organizativa, coherencia interna, tipología de Zammuto (1988), sectores dinámicos y hostiles, resultado.

Clasificación JEL: L22, L25, O32

ABSTRACT: In this paper we study, from a configurational approach, the existence of performance differences between organizational configurations depending on their internal coherence and their adaptation to the environment characteristics. From a sample of 231 firms in a dynamic and hostile sector —*Electronic, Information and Telecommunications*—, we analyze the organizational configurations that coexist in it. We have obtained six configurations, that allow us to come closer to the Zammuto (1988) typology, adding new strategic and managerial variables in order to explain their internal coherence. These variables are related to the strategies adopted, capabilities, strategic process and new product development process. The obtained results corroborate most of the proposed hypothesis, although some of them in a weak way depending on the measure of performance included in the analysis. We find a configuration of successful firms —prospectors/r-generalists— that, in spite of being early entrants and not having a broad domain in the market, these firms obtain a greater performance than the other configurations, because of their adaptation to the dynamism and hostility of the environmental context and to the strong internal coherence of the analyzed factors.

Key words: organizational configuration, internal coherence, Zamuto (1988) typology, dynamic and hostile sector, performance.

JEL Classification: L22, L25, O32

1. Introducción

Durante la última década, diversos autores del ámbito de la dirección estratégica han abogado por buscar un enfoque integrador de las escuelas de pensamiento estratégico que sirva de orientación para las futuras líneas de investigación (pág. ej. Miller, 1996; Foss, 1997; Spanos y Lioukas, 2001; Farjoun, 2002). Consideramos que el enfoque configuracional puede responder a la necesidad de contrarrestar la excesiva fragmentación de la investigación sobre la dirección estratégica (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999). Desde este punto de vista, se puede interpretar adecuadamente el comportamiento estratégico de las empresas en términos de configuraciones distintivas, es decir, de grupos integrados de dimensiones en relación con una situación y un momento determinado (Miller, 1996). El enfoque configuracional indica que en las organizaciones, ciertos elementos de estrategia, estructura y proceso tienden a agruparse para formar configuraciones. Así, en un conjunto amplio de empresas tiende a aparecer un número relativamente reducido de configuraciones en las que determinadas variables clave se encuentran alineadas (Meyer, Tsui y Hinings, 1993). El resultado empresarial surge de la coherencia interna de una serie de factores organizativos y estratégicos, y de su congruencia con determinados factores contextuales (Wiklund y Shepherd, 2005).

En la literatura se diferencian dos aproximaciones básicas del enfoque configuracional (Ketchen, Thomas y Snow, 1993; Bantel, 1998): el inductivo y el deductivo. El enfoque inductivo se orienta a la determinación de configu-

raciones derivadas empíricamente y apropiadas para un contexto dado, y ha sido desarrollado en torno al estudio de los grupos estratégicos (p. ej., Harrigan, 1985; McGee y Thomas, 1986; Peteraf y Shanley, 1997). Pese al interés de esta perspectiva, apreciamos que ha puesto de manifiesto dificultades para relacionar diferentes taxonomías empíricas con los resultados de la empresa y, en muchos casos, no ha permitido obtener configuraciones generalizables. Por otro lado, el enfoque deductivo define configuraciones a partir de teorías previas. Este enfoque ha sido impulsado por la Teoría Contingente Estructural, que incide en que se requiere un ajuste entre las características estructurales y el entorno para obtener un resultado óptimo. Este enfoque configuracional ha aportado resultados relevantes para explicar las vinculaciones entre el entorno, las configuraciones organizativas y el resultado (p. ej. Smith, Guthrie y Chen, 1989; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Ketchen *et al.*, 1993; Desarbo, Di Benedetto, Song y Sinha, 2005). Nosotros entendemos que, pese a que se plantea una cierta complementariedad de las aproximaciones inductivas y deductivas, también existe el peligro de adentrarse en el estudio de las configuraciones alejándose del soporte de la teoría (Bantel, 1998). Desde este punto de vista, en nuestro caso nos inclinamos por el desarrollo de una investigación desde un enfoque deductivo.

Desde este enfoque han sido varias las tipologías que han tratado de explicar el comportamiento estratégico en cualquier sector (Burns y Stalker, 1961; Miles y Snow, 1978; Brittain y Freeman, 1980; Porter, 1980). Una aportación interesante es la planteada por Zammuto (1988) que, a partir de la integración de las orientaciones de la elección estratégica y la ecología de las organizaciones, establece una clasificación de estrategias considerando dos dimensiones básicas: el dominio del mercado —amplio o estrecho— y la base de la competencia —primero en el mercado o eficiencia—. Nosotros consideramos que esta tipología cobra un valor relevante por su carácter integrador y dispone de un cierto soporte empírico en la detección de diferencias de resultados (Ketchen *et al.*, 1993; Bantel, 1998; Camisón y Molina, 1998).

En nuestro caso, siguiendo la metodología planteada por Bantel (1998), hemos avanzado en el estudio de las configuraciones en un sector específico de alta tecnología, como es el de *Electrónica, Informática y Telecomunicaciones*, tomando como base teórica la tipología de Zammuto (1988). Por tanto, con nuestra investigación contribuimos al desarrollo del enfoque configuracional de la estrategia (Miller, 1990, 1996; Meyer *et al.*, 1993; Bantel, 1998; Mintzberg *et al.*, 1999; Sarason y Tegarden, 2003; Wiklund y Shepherd, 2005), realizando diversas aportaciones a trabajos previos. Así, en primer lugar, introducimos la clasificación de Zammuto (1988), como base deductiva de las configuraciones, que posee un carácter integrador de las perspectivas de la elección de la estrategia y la ecología de las organizaciones, enriqueciendo diversas clasificaciones previas (Porter, 1980; Miles y Snow, 1978; Brittain y Freeman, 1980). Por otro lado, partiendo de la base metodológica planteada por Bantel (1998), ampliamos la investigación de las empresas adolescentes al conjunto de las empresas e introducimos en el análisis, además de los factores de comportamiento estratégico, nuevas variables vinculadas a los recursos y capacidades, y al factor empresarial, siguiendo las recomendacio-

nes de Miller (1996). Este enfoque, aunque dificulta la posibilidad de desarrollar un análisis longitudinal (Ketchen *et al.*, 1993), nos permite analizar la coherencia interna de las configuraciones y su relación con los resultados empresariales.

Pretendemos alcanzar dos objetivos principales con el presente trabajo. En primer lugar, *analizar la tipología de Zammuto (1988) como base deductiva para explicar la coexistencia de configuraciones organizativas en sectores de elevado dinamismo y hostilidad*, para lo cual, hemos seleccionado el sector de *Electrónica, Informática y Telecomunicaciones*. El segundo objetivo es *indagar en la existencia de diferencias de resultados entre las configuraciones detectadas, incidiendo en su coherencia interna y en su adecuación a las características del entorno sectorial analizado*.

Para abordar los objetivos señalados, hemos estructurado el desarrollo del trabajo en seis apartados. Así, en este primer apartado se realiza una introducción al tema objeto de estudio y se plantean los objetivos a alcanzar con esta investigación. Posteriormente, en el segundo apartado, se establece la estructura teórica que soporta la clasificación de Zammuto (1988) y la incorporación de diversas dimensiones para explorar la coherencia interna de las configuraciones. En el tercer epígrafe se aborda la justificación y planteamiento de las hipótesis a contrastar para alcanzar los objetivos propuestos. En el cuarto apartado se define la metodología a emplear para el desarrollo de la parte empírica. A continuación, en el quinto apartado, se recogen los resultados obtenidos y, finalmente, en el último apartado se exponen las principales conclusiones que se obtienen con el desarrollo de la investigación.

2. Estructura teórica

2.1. EL ENFOQUE CONFIGURACIONAL: LA TIPOLOGÍA INTEGRADORA DE ZAMMUTO (1988)

El esfuerzo por explicar las vinculaciones entre las condiciones ambientales, las configuraciones organizativas y el resultado, ha dado lugar a dos escuelas que aparentemente han competido entre ellas (Ketchen *et al.*, 1993): la elección estratégica y la ecología de las organizaciones.

La perspectiva de la elección estratégica se basa en la creencia de que las decisiones estratégicas, que suponen la respuesta de una organización a las condiciones ambientales, son determinantes importantes de los resultados organizativos. Desde este enfoque, las organizaciones no sólo se adaptan a sus entornos, sino que también influyen en ellos a través de sus acciones (Miles y Snow, 1978, Weick, 1979). La investigación empírica conducida a través de la perspectiva de la elección estratégica ha encontrado que un número limitado de configuraciones organizativas son viables. Así, observamos que tipologías, como las de Miles y Snow (1978) y Porter (1980), y taxonomías, como la de Miller y Friesen (1978), son maneras comunes de describir y predecir el comportamiento organizativo. Frente a la amplia utilización de la tipología de Por-

ter (1980) para explicar los resultados¹, consideramos que la clasificación establecida por Miles y Snow (1978) permite evaluar mejor las variables del entorno e incluye variables relativas a la implantación de la estrategia (Hambrick, 1983; Conant *et al.*, 1990; Shortell y Zajac, 1990; Lado, 1997). Para establecer esta clasificación los autores se basan en el concepto de ciclo adaptativo y conciben las estrategias como las respuestas a tres aspectos: empresarial, organizativo y tecnológico. A partir de aquí diferencian cuatro tipos de estrategias que se pueden identificar en cualquier sector, teniendo en cuenta las decisiones que se adoptaron en cada una de las dimensiones señaladas. Estas son prospector, defensor, analizador y reactor. Esta tipología caracteriza la organización como un sistema completo, prestando especial atención a su orientación estratégica. Además, se mantiene una correspondencia de cada estrategia con determinadas capacidades distintivas y se plantea como una dimensión clave el ratio en el que la empresa cambia sus productos o mercados (Hambrick, 1983).

Desde la perspectiva de la ecología de las organizaciones, el entorno es el determinante primario de los resultados de la empresa (Hannan y Freeman, 1977, 1984). Este enfoque considera la estrategia como la manera en que las organizaciones dentro de una población explotan las oportunidades y recursos que existen en un nicho. Así, las poblaciones están compuestas por todas las organizaciones, dentro de un límite particular, que tienen formas similares respecto a objetivos, tecnologías, mercados, estructuras, productos y personal (Hannan y Freeman, 1977). Respecto a los nichos, se entienden como espacios de recursos, que tienen un tamaño y una forma determinada. Se considera que, dentro de cada nicho, unas configuraciones de estructura y proceso son seleccionadas para ser exitosas y otras para fracasar. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar con facilidad sus formas porque están sujetas a potentes fuerzas de inercia, por lo que se esperan profundas diferencias de resultados entre las formas (Ketchen *et al.*, 1993). Desde este enfoque la estrategia se relaciona con dos dimensiones básicas (Brittain y Freeman, 1980), la amplitud del dominio de la organización y cómo explotan las oportunidades de recursos dentro del mismo, lo que permite explicar la existencia de diferentes tipos de estrategia en función de las condiciones del entorno. A partir de la combinación de estas dos dimensiones, Brittain y Freeman (1980) establecen una clasificación de cuatro tipos de estrategias organizativas, que representa los planteamientos de la ecología de las organizaciones: r-especialistas, r-generalistas, K-especialistas y K-generalistas.

Como podemos comprobar, existen diferencias en los planteamientos de ambas perspectivas, ya que la elección estratégica tiene un marcado carácter voluntarista, mientras que la ecología de las organizaciones introduce una orientación determinista del comportamiento de la empresa (Camisón, Moli-

¹ Varios trabajos demuestran que en entornos de elevada competencia las estrategias puras de Porter (1980) son ampliamente superadas por las estrategias híbridas (Miller, 1992; Spanos, Zaralis y Lioukas, 2004).

na y Martínez, 1998). Nosotros valoramos positivamente los esfuerzos integradores entre perspectivas fragmentadas de la estrategia que aporten visiones más eclécticas de conceptos, vinculando variables y niveles de análisis previamente desconectados (pág. ej. Barney y Ouchi, 1986; Bowman y Hurrey, 1993; Miller, 1996; Foss, 1997; Mintzberg et al., 1998; Spanos y Lioukas, 2001; Farjoun, 2002). Consideramos que la adaptación organizativa permite vincular los enfoques de la elección estratégica y la ecología de las organizaciones (Farjoun, 2002). En este sentido, Hrebiniak y Joyce (1985) centran su modelo en la influencia relativa del determinismo ambiental y la elección estratégica, indicando que el impacto de cada uno en la adaptación puede variar dentro de una industria a lo largo del tiempo. Por otro lado, ambos enfoques basan sus conceptos de estrategia en cómo las organizaciones manipulan sus dominios de actividad (Zammuto, 1988). Entendemos que la interdependencia entre ambas perspectivas también se ve reforzada por la idea de *equifinalidad*, ya que, aunque los resultados que la empresa puede alcanzar se ven fuertemente determinados por el entorno, es posible la elección estratégica que permita seleccionar los medios para obtener esos mismos resultados (Camisón *et al.*, 1998). En el marco de este esfuerzo integrador, consideramos que es destacable la aportación de la tipología de Zammuto (1988, págs. 110-112), como base para la definición de configuraciones organizativas que permitan explicar las diferencias de resultados. Para ello, este autor combina y busca las correspondencias de la clasificación de Brittain y Freeman (1980) con la de Miles y Snow (1978). Miles y Snow (1978) sugieren que las organizaciones, funcionando eficazmente, desarrollan estructuras y procesos consistentes con las estrategias que ellas eligen seguir. De manera que tres de los cuatro tipos de estrategia son ideales, cuando la estructura y el proceso son consistentes. Esos tres tipos —el defensor, el prospector y el analizador— según Zammuto (1988) son análogos a las formas K-especialistas, r-generalistas y K-generalistas, respectivamente. El cuarto tipo de organización, el reactor, es una categoría residual para organizaciones en las que la estrategia, la estructura y el proceso son inconsistentes (Miles y Snow, 1978). Por tanto, Zammuto (1988) no incluye este tipo de organización en el análisis porque no representa un tipo de organización coherente. Para completar de manera lógica la relación entre las clasificaciones ecológica y de la elección estratégica, Zammuto (1988) incorpora un tipo estratégico recogido por Miles y Snow (1978), pero no incluido en su tipología. Es la organización tipo I emprendedora (*entrepreneurial type*) de Fouraker y Stopford (1968). A partir de estas dos tipologías, Zammuto (1988:110-112) propone las cuatro configuraciones siguientes (Figura 1): defensor/K-especialista, analizador/K-generalista, emprendedor/r-especialista y prospector/r-generalista. Pasamos a comentar brevemente la relación entre las dos clasificaciones y la descripción para cada uno de los tipos estratégicos identificados.

FIGURA 1.—Tipos estratégicos

		Ámbito del dominio	
		Estrecho	Amplio
Bases de la competencia	Eficiencia	Defensor	Analizador
		K-especialista	K-generalista
	Primero al mercado	Emprendedor	Prospector
		r-especialista	r-generalista

Fuente: Zammuto (1988, pág. 110).

— *Defensor/K-especialista*: Los K-especialistas compiten mediante la eficiencia dentro de un dominio de operaciones relativamente estrecho. Comparando esta definición con la del defensor de Miles y Snow (1978), éstos señalan que el rasgo más notable de su dominio producto-mercado es su estrechez y estabilidad. El éxito del defensor en el sector depende de su habilidad para mantener agresivamente su preeminencia en el segmento de mercado elegido, que se evidencia en el esfuerzo continuo para volverse tecnológicamente más eficiente. Con los productos y mercados estables, la dirección puede dirigir su atención hacia la reducción de costes de producción y distribución mientras, simultáneamente, mantiene o mejora la calidad del producto. El resultado se ve en la habilidad del defensor para ser competitivo en precio. Como podemos observar, el defensor se corresponde con el K-especialista, a partir de la relativa estrechez de su dominio y la competencia a través de la eficiencia.

— *Analizador/K-generalista*: Los K-generalistas también compiten a partir de la eficiencia pero, al contrario que los K-especialistas, se enfocan a un dominio de actividad relativamente amplio. Esta descripción está fuertemente vinculada con los analizadores de Miles y Snow (1978), que señalan que su dominio es una mezcla de productos y mercados, algunos de los cuales son estables, y otros cambiantes. El tipo ideal de analizador es equilibrado y está preparado para moverse rápidamente hacia un nuevo producto o mercado que ha conseguido recientemente un cierto grado de aceptación, pero una parte importante de su crecimiento se apoya en la penetración en su base tradicional de producto-mercado, en el que reside su fuerza básica. En relación a su sistema tecnológico, se caracteriza por un grado moderado de eficiencia técnica. Los K-generalistas no cuentan con ser el primero en entrar al mercado, sino que, una vez que se ha establecido la oportunidad por una organización de tipo «r», los seguirán y contarán con una penetración en el mercado y una producción eficiente para competir con los r-generalistas y los r-especialistas, abriendo esa parte del nicho.

— *Emprendedor/r-especialista*: El r-especialista se mueve rápidamente para explotar oportunidades dentro de un dominio estrecho de actividad. Como hemos indicado anteriormente, Zammuto (1988) señala que esta forma organizativa no es incluida por Miles y Snow (1978) en su tipología, aunque sí examinaron la evolución de la estructura organizativa de Fouraker y Stopford (1968), cuya primera forma era denominada emprendedora. Según Miles

y Snow (1978) estas empresas tienen capacidad para moverse rápida y enérgicamente en áreas limitadas, restringidas solamente por su destreza y la energía de su director. Zammuto (1988) destaca dos componentes básicos de la organización emprendedora, que definen a los r-especialistas, su dominio estrecho y su habilidad para moverse rápidamente para explotar las nuevas oportunidades.

— *Prospector/r-generalista*: Estas organizaciones compiten moviéndose rápidamente para explotar las nuevas oportunidades dentro de un nicho sobre un dominio relativamente amplio. De acuerdo con la descripción de los prospectores realizada por Miles y Snow (1978), su principal capacidad es ser la primera en el mercado, es decir, encontrar y explotar nuevas oportunidades de productos y mercados. Su dominio es, generalmente, amplio y en un continuo estado de desarrollo, ya que la introducción sistemática de nuevos productos o mercados, en muchos casos se combina con los cambios en otras partes del dominio.

2.2. LA COHERENCIA INTERNA DE LAS CONFIGURACIONES: DIMENSIONES BÁSICAS

Desde las primeras aportaciones del enfoque deductivo (Burns y Stalker, 1961), se ha incidido en la búsqueda de la coherencia interna de la estrategia y en su adecuación a un determinado contexto para la obtención de ventajas competitivas. La literatura en dirección de empresas ha utilizado diferentes términos —congruencia, ajuste, consistencia, complementariedad, alineamiento, coherencia, grado de configuración— para denotar las relaciones holísticas entre fenómenos multidimensionales (Vorhies y Morgan, 2003). Diversos autores identifican la coherencia interna con el ajuste entre la estrategia y la estructura organizativa (Venkatraman y Camilus, 1984) o con la consistencia entre las elecciones estratégicas de diferentes niveles de la estrategia (Nath y Sudharshan (1994). En nuestro caso, consideramos que es conveniente establecer un enfoque más amplio de la coherencia interna, identificándola con el grado de configuración, entendida como «el nivel en el cual los elementos de la organización son orquestados y conectados por un solo tema» (Miller, 1996:509). Desde este enfoque, para conseguir una ventaja competitiva se requiere una serie de mecanismos integradores que aseguren la complementariedad de los principales elementos de la empresa y fortalezcan su coherencia interna con el objetivo central de la misma (Black y Boal, 1994).

La relevancia que atribuye el enfoque configuracional a la coherencia interna de las configuraciones (Doty, Glick y Huber, 1993; Meyer *et al.*, 1993; Miller, 1996), ha favorecido el desarrollo de investigaciones que han sugerido diferentes mecanismos integradores para analizar su consistencia. En este sentido, Miles y Snow (1978) señalan que las empresas pueden obtener resultados superiores, si se aproximan a cualquiera de los tres tipos estratégicos ideales manteniendo la coherencia interna de las dimensiones empresarial o estratégica, organizativa y tecnológica. Doty *et al.* (1993) inciden en las ventajas competitivas atribuidas a la coherencia interna entre los patrones de fac-

tores contextuales, estructurales y estratégicos. Miller (1996) plantea que es conveniente incorporar nuevos elementos para hacer más comprensibles las configuraciones y abordar su coherencia interna.

Nosotros consideramos que para abordar la coherencia interna de las configuraciones planteadas por Zammuto (1988), debemos centrar nuestra atención en diversos mecanismos integradores planteados por Inkpen y Choudhury (1995), como son las estrategias adoptadas, los recursos y capacidades, el proceso estratégico y la innovación². Los escasos trabajos empíricos basados en la clasificación de Zammuto (1988) centran su atención únicamente en la dimensión de la estrategia, seleccionando las dos variables básicas que definen la tipología —base de la competencia y ámbito del dominio— (Ketchen *et al.*, 1993) e incidiendo en la coherencia de los factores competitivos que configuran la estrategia (Bantel, 1998). Entendemos que debemos prestar una especial atención a la estrategia de la empresa, que debe recoger los factores principales que dan consistencia a la tipología de Zammuto (1988) e introducir otros elementos competitivos que permitan explorar la coherencia de las estrategias adoptadas. Por un lado, consideramos que se deben introducir en el análisis de la coherencia interna los recursos y capacidades (Miller y Chen, 1996), ya que pueden ser la base para el desarrollo de una estrategia exitosa, de acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997). En este sentido, en los últimos años diversos trabajos han analizado la coherencia entre la estrategia desarrollada y los recursos y capacidades de la empresa (p. ej. Spanos y Lioukas, 2001; Desarbo *et al.*, 2005)³.

Por otro lado, la literatura también ha señalado la conveniencia de que el proceso estratégico se adecue a la estrategia desarrollada (Miller, 1992; Winklund y Shepherd, 2005). Entendemos que hay dos variables del proceso estratégico que adquieren especial relevancia para analizar la coherencia interna de las configuraciones de Zammuto (1988). En primer lugar, es relevante el proceso de formación de la estrategia⁴, que es un fenómeno amplio de la organización que envuelve la toma de decisiones por la alta dirección y otros miembros de la organización (Hart, 1992). En el análisis de la coherencia interna de las configuraciones de Zammuto (1988) consideramos que adqueie-

² Diversos autores han incidido en la importancia de la dimensión empresarial como elemento clave en el diseño de las organizaciones (Lyon, Lumpkin y Dess, 2002), incorporando diversos factores vinculados a la misma en el estudio de las configuraciones (Sarason y Tegarden, 2003; Winklund y Shepherd, 2005).

³ Miles y Snow (1978) señalan la necesidad de que las empresas dispongan de capacidades estratégicas adecuadas para el tipo estratégico desarrollado. Diversos trabajos empíricos han constestado la relación de diferentes tipos de capacidades con la tipología de Miles y Snow (1978) (por ejemplo, McDaniel y Kolari, 1987; Conant *et al.*, 1990; Shortell y Zajac, 1990; DeSarbo *et al.*, 2005).

⁴ El proceso de formación es «un proceso a nivel organizativo que abarca el rango de actividades que las empresas llevan a cabo en la formulación y objetivos estratégicos» (Dess, Lumpkin y Covin, 1997: 679)

re especial relevancia el carácter emprendedor del proceso, que se vincula con la búsqueda de oportunidades, asunción de riesgos y acciones decisivas para ser un líder fuerte (Mintzberg, 1973). También es interesante incorporar la orientación proactiva del proceso estratégico, relacionada con la participación en sectores emergentes y la experimentación con respuestas potenciales para cambiar las tendencias del entorno (Venkatraman, 1989). La proactividad se suele vincular con ser el primero en el mercado de un dominio sectorial o de un producto-mercado particular (Miller y Friesen, 1984; Covin, Slevin y Heeley, 2000).

Finalmente, en la tipología de Zammuto (1988) adquiere un papel relevante la innovación vinculada a la introducción de nuevos productos en el mercado. En este sentido, consideramos que es conveniente incorporar al análisis de la coherencia interna la integración del proceso de desarrollo de nuevos productos, que se refiere a la unión de esfuerzos entre las áreas funcionales en el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto (Song y Parry, 1997a). Doty *et al.* (1993) la vinculan con la interdependencia tecnológica, que es una variable clave para analizar la coherencia de las estrategias de Miles y Snow (1978). También encontramos diversos autores que señalan que la posibilidad de ser líderes precoces en el mercado está relacionada con el compromiso de la empresa con la explotación de los nuevos productos (Tellis y Golder, 1996). En este sentido, Miller (1996) destaca el fuerte compromiso de recursos con los nuevos productos como un elemento que da coherencia e impulsa a ser el primero en el mercado.

En nuestro caso, siguiendo estos planteamientos, hemos incorporado una serie de factores que permiten explorar la coherencia interna de las configuraciones: las estrategias competitivas (Bantel, 1998), los recursos y capacidades (Spanos y Lioukas, 2001; Desarbo *et al.*, 2005), el carácter emprendedor del proceso de formación de la estrategia (Dess *et al.*, 1997; Winklund y Shepherd, 2005), la proactividad en la orientación del proceso estratégico (Venkatraman, 1989), la integración del proceso de desarrollo de nuevos productos (Song y Parry, 1997a) y el compromiso interno con el proceso de desarrollo de nuevos productos (Tellis y Golder, 1996). Estos elementos adquieren especial relevancia en sectores de fuerte dinamismo y hostilidad (Dess *et al.*, 1997), como es el caso del sector de *Electrónica, Informática y Telecomunicaciones*.

3. Planteamiento de hipótesis

Como hemos señalado, la clasificación de Zammuto (1988) aporta un modelo coherente para comprender el comportamiento estratégico de la empresa. Así, diferenciando las dimensiones de entrada pionera al mercado frente a la eficiencia como bases para la competencia, y un ámbito de producto mercado amplio o estrecho, se definen los cuatro tipos de estrategias señaladas por Zammuto (1988): (1) defensores/K-especialistas, (2) emprendedores/r-especialistas, (3) analizadores/K-generalistas y (4) prospectores/r-generalistas. Como señalan Miles y Snow (1978), en determinados sectores se

observa una mezcla de estrategias, lo que puede ser favorable para el desarrollo del sector, en el que conviven empresas orientadas a la innovación y empresas orientadas a la eficiencia. Zammuto (1988) señala que la tipología propuesta es válida para diferentes sectores y situaciones. Por tanto, esta diversidad de posiciones estratégicas se mantendrá en entornos caracterizados por un elevado dinamismo y hostilidad, como corresponde al sector de *Electrónica, Informática y Telecomunicaciones*. En este sentido, diversos estudios detectan las configuraciones propuestas por Zammuto (1988) en entornos dinámicos (Ketchen *et al.*, 1993; Bantel, 1998).

Desde este punto de vista, consideramos que a través de la inclusión de las principales variables que definen la estrategia de la empresa, con la incorporación de escalas amplias relativas al comportamiento estratégico (Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1988; McDougall y Robinson, 1990; Bantel, 1998) y la inclusión de factores vinculados a las capacidades, el proceso estratégico y el proceso de desarrollo de nuevos productos (Miller, 1996), deben emerger como dimensiones relevantes los factores estratégicos discriminantes señalados por Zammuto (1988). Desde este enfoque, podemos plantear la siguiente hipótesis⁵:

H₁: *En entornos sectoriales dinámicos y hostiles, las empresas seguirán estrategias representadas en uno de los siguientes cuadrantes estratégicos: defensores/K-especialistas, emprendedores/r-especialistas, analizadores/K-generalistas y prospectores/r-generalistas.*

Desde el enfoque de la ecología de las organizaciones, cuando la densidad de la población es baja, el modelo de disponibilidad de recursos es altamente incierto y los recursos están dispersos a lo largo del tiempo y el espacio (Pianka, 1970), tienen éxito las empresas que adoptan una estrategia r, sobre las que desarrollan una estrategia K (Brittain y Freeman, 1980). Esto supone que en condiciones de elevado dinamismo, entre las empresas cuyo ámbito de dominio es reducido, las organizaciones que se mueven con mayor rapidez para explotar las nuevas oportunidades de recursos que se generan en un determinado nicho, son las que obtienen mejores resultados. En este sentido, esperamos que en las condiciones ambientales señaladas los emprendedores, con la configuración enfocada para desarrollar y lanzar nuevos productos al mercado, obtendrán unos resultados superiores a los defensores. Tanto Zammuto (1988), desde un enfoque teórico, como Ketchen *et al.*, (1993), aportando evidencia empírica, concluyen que las organizaciones r-especialistas, obtendrán ventajas en la etapa formativa de crecimiento de la población, cuando la densidad de la población es limitada, tanto cuando emergen nuevos nichos, como cuando los cambios en sus estructuras hacen posible nuevas formas de posible resultado. De acuerdo con este planteamiento proponemos la hipótesis siguiente:

⁵ Esta hipótesis, que tiene un carácter exploratorio, fue planteada en términos similares por Bantel (1998).

H₂: *En entornos sectoriales dinámicos y hostiles, entre las configuraciones especialistas, las empresas emprendedoras obtendrán mayores resultados que las defensoras.*

En relación a las estrategias K, orientadas hacia la eficiencia, cuando nos situamos en entornos con una elevada incertidumbre y un fuerte potencial de mercado, las empresas que poseen actividades expansivas, tienen más posibilidades de tener éxito (Hannan y Freeman, 1977; Brittain y Freeman, 1980; Porter, 1980). Bantel (1998) comprueba que las empresas analizadoras pueden ser las mejor preparadas para competir en variedad de entornos con ajustes productivos según sus necesidades. Esto es coherente con los resultados obtenidos por Zajac y Shortell (1989) que, partiendo de la clasificación de Miles y Snow (1978), observan que en ambientes dinámicos los defensores obtienen resultados inferiores a los analizadores. De manera coherente con este planteamiento, formulamos una tercera hipótesis:

H₃: *En entornos sectoriales dinámicos y hostiles, entre las configuraciones K, las empresas analizadoras obtendrán mayores resultados que las defensoras.*

Zammuto (1988) señala que cuando los prospectores disponen de la flexibilidad necesaria para encontrar y explotar oportunidades en diferentes dominios, éstos dispondrán de ventajas en sectores inestables. Por tanto, en dichas condiciones, los prospectores obtendrán mayores beneficios. Zajac y Shortell (1989) y Bantel (1998) aportan evidencia empírica en este sentido. Además, de acuerdo con la literatura sobre la ventaja del primer entrante, consideramos que como consecuencia de llevar a cabo una estrategia pionera, que se correspondería con la estrategia prospectora de Zammuto (1988), las empresas obtendrán diversas ventajas que se traducirán en la obtención de unos mayores niveles de resultado, siempre que dispongan de los recursos y capacidades necesarios y establezcan un compromiso con el desarrollo de los nuevos productos que les permita acceder a un mercado amplio (Urban, Carter, Reynolds y Mucha, 1986; Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992; Lieberman y Montgomery, 1998). De acuerdo con estos planteamientos podemos establecer la siguiente hipótesis:

H₄: *En entornos sectoriales dinámicos y hostiles, las configuraciones prospectoras/r-generalistas obtendrán mayores resultados que las otras tres configuraciones planteadas.*

Como hemos señalado, diversas investigaciones demuestran que, teniendo en cuenta las condiciones del entorno, determinadas configuraciones organizativas permiten obtener mayores resultados que otras (Hambrick, 1983; Zajac y Shortell, 1989; Ketchen *et al.*, 1993; Bantel, 1998). Sin embargo, una serie de autores inciden en que las diferencias de resultados entre los arquetipos estratégicos se explican fundamentalmente por la coherencia y consistencia a lo largo del tiempo de las diversas dimensiones que definen una configuración (Miles y Snow, 1978; Inkpen y Choudhury, 1995, Miller, 1996).

Diferentes trabajos demuestran la obtención de resultados superiores de las configuraciones más coherentes (Snow y Hrebiniak, 1980; Smith *et al.* 1986; Conant *et al.*, 1990; Desarbo, *et al.*, 2005). En este sentido, entendemos que la coherencia de la estrategia desarrollada con elementos como los recursos y capacidades, el proceso estratégico o la innovación se convierte en un factor determinante de los resultados empresariales. De manera que, asumiendo la importancia de la adecuación de la estrategia adoptada, entre las configuraciones similares, aquellas que sean más coherentes obtendrán mayores resultados. Desde este enfoque podemos plantear la siguiente hipótesis:

H₂: *En entornos sectoriales dinámicos y hostiles, entre las configuraciones situadas en el mismo cuadrante estratégico, la más coherente obtendrá mayores resultados.*

4. Diseño de la investigación

Para poder contrastar las hipótesis planteadas y, así, alcanzar los objetivos propuestos hemos realizado un estudio empírico. Para su desarrollo hemos optado por centrarnos en un sector dinámico y hostil como es el de la *Electrónica, Informática y Telecomunicaciones* (González Moreno, 2002). El fichero de empresas fue generado a partir de cinco fuentes de datos: ANIEL, Censo de exportadores, Fomento de la producción, *Europage* y Camerdata. Es necesario señalar que se añadió también una condición adicional, así, en todas las bases de datos utilizadas se siguió el criterio de no incluir aquellas empresas que tuvieran menos de 10 trabajadores, debido a que las consideraciones planteadas en los apartados teóricos requieren una estructura operativa mínima, y necesitan el planteamiento de una problemática específica (Spanos y Lioukas, 2001).

Una vez eliminadas las duplicidades que aparecieron por la utilización de distintas fuentes de información, obtuvimos una base de datos de 1847⁶ registros, a la que procedimos a enviar el cuestionario elaborado para este estudio. Como hemos especificado, la información objeto de estudio fue recogida mediante un cuestionario dirigido al gerente de la empresa, que enviamos y nos lo devolvieron cumplimentado por correo postal. Previamente al envío del cuestionario definitivo se realizó un pretest con nueve empresas del sector objeto de estudio. Asimismo, realizamos discusiones en profundidad con académicos y expertos en el diseño de cuestionarios.

A continuación, se muestra una tabla resumen (tabla 1) en la que se recogen el conjunto de variables incorporadas en el cuestionario, así como el

⁶ Este número fue calculado después de la realización del análisis empírico, ya que tras haber recibido un gran número de cuestionarios devueltos procedimos a contactar nuevamente con las empresas. Tras este proceso concluimos que un porcentaje de las mismas ya no operaba en el mercado.

número de ítemes que incluyen y la fuente de la que proceden⁷. En primer lugar, recogemos la dimensión contexto organizativo, que incluye dos variables, el tamaño —medido a partir del número de trabajadores— y la edad de las empresas —número de años desde su creación—, que nos sirvieron para controlar su posible incidencia en los resultados. También introducimos tres variables dentro de la dimensión contexto sectorial —dinamismo, hostilidad no en precios y hostilidad en precios—, para caracterizar el sector analizado y comprobar que es altamente dinámico y hostil.

Para delimitar las configuraciones organizativas, hemos incorporado una serie de variables agrupadas en cuatro dimensiones: estrategia competitiva —factores competitivos—, capacidades —organizativas, en marketing y técnicas—, proceso estratégico —carácter emprendedor y proactividad— y proceso de desarrollo de los nuevos productos —integración del proceso y compromiso interno—. Estas dimensiones nos permiten identificar las configuraciones con la tipología de Zammuto (1988) y, siguiendo los planteamientos de Miller (1996), explorar su coherencia interna.

Finalmente, para medir el resultado de la empresa hemos incluido cuatro variables —rentabilidad, crecimiento, resultado de nuevos productos y resultado general— (Venkatraman y Ramanujan, 1987). Las diferentes medidas de resultados se establecieron como el producto del grado de importancia de las mismas por el grado de satisfacción que le otorgan los gerentes (Gupta y Govindarajan, 1984). Así mismo, en la pregunta se ha establecido un horizonte temporal de tres años en la valoración de los resultados, para evitar las fluctuaciones temporales y aproximarnos a la noción de sostenibilidad de los resultados, siguiendo el criterio de Spanos y Lioukas (2001).

Tras el primer envío, procedimos a realizar un segundo envío del cuestionario a las tres semanas, obteniéndose en conjunto un total de 231 cuestionarios válidos, lo que constituye una tasa de respuesta del 12.5%, que podemos considerar aceptable dado el bajo índice de respuesta de las encuestas postales. En relación con la significatividad de la muestra, para un nivel de confianza del 95 %, y la situación más desfavorable posible de $p=q=0.5$, tenemos un error muestral del 6.03 %. Una vez recogida la información, pasamos a su tratamiento con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en nuestra investigación.

Para analizar la posible existencia de un sesgo de no respuesta (Amstrong y Overton, 1977), se realizó un test T de diferencia de medias para todas las variables utilizadas en este estudio, entre las encuestas recibidas en las tres primeras semanas después del primer envío (152) y las que se recibieron posteriormente (79). Con la realización del test, no se observaron diferencias significativas entre las variables, lo que nos permite considerar que no existe un

⁷ Para la medición de las variables hemos utilizado escalas multi-ítem subjetivas (tipo Liker de cinco puntos) valoradas por la gerencia de la empresa, que es un criterio generalmente aceptado en la literatura sobre dirección estratégica (Spanos y Lioukas, 2001).

TABLA 1.—Variables incluidas en el cuestionario

Dimensiones	Variables	Nº de ítems	Fuente
Contexto organizativo	Tamaño	1	
	Edad	1	
Contexto sectorial	Dinamismo	4	Adaptado de Miller (1987)
	Hostilidad no en precios	3	Adaptado de Covin, Slevin y Heeley (2000)
	Hostilidad en precios	2	Adaptado de Covin, Slevin y Heeley (2000)
Estrategia	Factores competitivos de Dess y Davis (1984)	22	Adaptado de Robinson y Pearce (1988) y Covin, Slevin y Heeley (2000)
Capacidades	Capacidades organizativas	7	Adaptado de Spanos y Lioukas (2001)
	Capacidades de marketing	4	Adaptado de Spanos y Lioukas (2001)
	Capacidades técnicas	3	Adaptado de Spanos y Lioukas (2001)
Proceso estratégico	Carácter emprendedor del proceso estratégico	5	Adaptado de Dess, Lumpkin y Covin (1997)
	Proactividad de la orientación estratégica	2	Adaptado de Venkatraman (1989)
Proceso de desarrollo de nuevos productos	Integración del PDNP	3	Adaptado de Song y Parry (1997b)
	Compromiso interno con el desarrollo de los nuevos productos	7	Adaptado de Tellis y Golder (1996)
Resultado de la empresa	Rentabilidad	2	Adaptado de Venkatraman (1989); Dess, Lumpkin y Covin (1997)
	Crecimiento	2	Adaptado de Venkatraman (1989); Dess, Lumpkin y Covin (1997)
	Resultado de nuevos productos	3	Adaptado de Song y Parry (1997a y b)
	Resultado general	5	Adaptado de Venkatraman (1989); Dess, Lumpkin y Covin (1997)

sesgo de no respuesta en la investigación. Además, hemos procedido a comparar el nivel medio de la variable tamaño de la empresa entre el total de la población y las empresas que forman la muestra, obteniéndose para ambos casos valores muy próximos.

4.1. TÉCNICAS ANALÍTICAS

Las técnicas analíticas empleadas en el desarrollo de la investigación pueden ser agrupadas en cuatro fases. En primer lugar, se realiza un análisis factorial de una escala ampliada de los factores competitivos señalados por Robinson y Pearce (1988). Posteriormente, para la determinación de las configuraciones, realizamos un análisis de conglomerados incorporando los factores de comportamiento estratégico obtenidos previamente y los valores de las variables tipificadas vinculados a las capacidades, el carácter emprendedor del proceso de formación de la estrategia, la proactividad en la orientación estratégica, la integración del proceso de desarrollo de nuevos productos y el compromiso interno con el desarrollo de los nuevos productos. Inicialmente efectuamos un análisis jerárquico, para determinar el número adecuado de

grupos a extraer. La evaluación de los resultados de este análisis se complementa con el criterio señalado por Ferguson y Ketchen (1999) de tender a ampliar el número de configuraciones para mejorar el poder explicativo de los resultados obtenidos. A continuación, a través del análisis de conglomerados de K-medias, se determinan los grupos de empresas que definen cada configuración. Para la identificación de las configuraciones con la tipología de Zammuto (1988), siguiendo la metodología de Bantel (1998), esperamos que, entre los factores con un mayor poder explicativo del análisis factorial, emerjan las dos dimensiones básicas que nos permitan situar en los cuatro cuadrantes estratégicos definidos por Zammuto (1988) las configuraciones obtenidas en función de sus valores medios⁸. Posteriormente, evaluamos la validez de la clasificación mediante un análisis discriminante y describimos las configuraciones obtenidas, completando la comparación de los valores medios de las diferentes variables con un análisis ANOVA y un Test de Scheffé, lo que nos permitirá contrastar la primera hipótesis (H_1)⁹. También realizamos un análisis similar sobre las diversas variables de resultado para determinar las diferencias existentes en las mismas para el conjunto y entre pares de configuraciones. Este análisis nos permitirá contrastar las hipótesis H_2 , H_3 y H_4 . Finalmente, para contrastar la hipótesis H_5 , analizamos los valores de las variables que definen las configuraciones situadas en un mismo cuadrante de la clasificación de Zammuto (1988), explorando su coherencia interna y, posteriormente, comprobando las diferencias de resultados entre las mismas.

5. Resultados

5.1. ANÁLISIS FACTORIAL

En relación a la realización del *análisis factorial* para las variables de estrategia, utilizamos una versión modificada de la escala propuesta por Dess y Davis (1984), posteriormente adaptada por Robinson y Pearce (1988), eliminando aquellas variables que presentaban comunalidades inferiores a 0.5¹⁰, e incluyendo nuevas variables procedentes de la escala propuesta por Covin *et al.* (2000). De acuerdo con la orientación de diversos trabajos, limitamos el número de variables, con la menor pérdida de información y la inclusión de las variables relevantes.

⁸ En contraste con el estudio de Bantel (1998), nosotros incorporamos a la identificación de las configuraciones, además de la dimensión de estrategia, las dimensiones de capacidades, proceso estratégico y proceso de desarrollo de nuevos productos.

⁹ La realización de estos análisis sobre las variables de contexto organizativo (tamaño y edad) nos permitirán controlar su posible incidencia en la identificación de las configuraciones.

¹⁰ Se eliminaron estas variables debido a que la información adicional que se obtiene con su inclusión es mínima y pueden desvirtuar la interpretación de los factores obtenidos.

Para comprobar la normalidad de los datos utilizamos los test estadísticos basados en el valor de simetría y valor de curtosis (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). En ambos casos hemos calculado los valores de estos descriptivos para todas las variables incluidas en el análisis factorial, y hemos comprobado que los resultados no exceden del valor crítico, por lo que podemos aceptar el supuesto de normalidad de los datos. El análisis de la linealidad de los datos lo hemos realizado a partir de la prueba KMO¹¹, que mide la linealidad de todas variables incluidas en el análisis en conjunto. Además, hemos calculado la matriz anti-imagen¹², con objeto de comprobar los supuestos de linealidad de manera individual al realizar el análisis factorial. En este caso, los valores obtenidos en ambas pruebas nos permiten aceptar el supuesto de linealidad de los datos. También hemos realizado la prueba de esfericidad de Barlett, cuyos resultados demuestran la adecuación del análisis factorial¹³.

Una vez analizada la calidad de los datos, a través del método de análisis factorial de componentes principales, obtuvimos seis factores que explican el 62,96% del total de la varianza. La matriz obtenida de la aplicación del método varimax, recogida en la tabla 2, nos permite abordar la interpretación de los factores obtenidos de manera simplificada.

— Factor 1: Amplitud de producto-mercado/esfuerzo en marketing: Las mayores saturaciones para este factor se encuentran en variables relacionadas con las funciones de *marketing* y variables que informan del ámbito estratégico de las operaciones, concretamente de la amplitud del dominio de la empresa.

— Factor 2: Entrada en el mercado/nuevos productos: Todas las variables que presentan saturaciones elevadas en este factor hacen referencia a la introducción de nuevos productos en el mercado y, más concretamente, al momento de introducirlos en el mercado en relación a la competencia.

— Factor 3: Innovación en el proceso de producción: Las altas saturaciones de variables vinculadas a los esfuerzos en mejorar la validez de las materias primas e innovación en el proceso de fabricación reflejan la búsqueda por parte de la empresa de mejoras constantes en sus métodos de producción.

— Factor 4: Servicio a los clientes externos e internos: Las variables con mayores saturaciones en este factor indican grandes esfuerzos por parte de las empresas en la formación del personal y en el servicio al cliente.

¹¹ La medida de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas.

¹² La matriz de correlaciones anti-imagen contiene los negativos de los coeficientes de correlación parcial. En un buen modelo factorial la mayoría de los elementos no diagonales deben ser pequeños. En la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen se muestra la medida de adecuación muestral para esa variable. Estos valores deben estar por encima del 0.5.

¹³ La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, que indicaría que el modelo factorial es inadecuado.

TABLA 2.—Matriz de componentes rotados (Rotación Varimax)

Variables	Factores						Comunalidad
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	
Promoción superior a la media del sector	0.782						0.722
Esfuerzos en mejorar la calidad de la publicidad	0.753						0.646
Innovación en marketing	0.724						0.688
Esfuerzos por conseguir una marca identificable por el cliente	0.640						0.598
Esfuerzos en técnicas de ventas	0.617						0.504
Influir en los canales de distribución	0.600						0.535
Gama amplia de productos	0.534						0.621
Nos adelantamos en la introducción de nuevos productos		0.861					0.722
Competimos sobre la base de ser los primeros en el mercado		0.851					0.782
Ofrecemos productos únicos		0.576					0.515
Desarrollo de nuevos productos		0.520					0.530
Esfuerzos por mejorar materias primas			0.763				0.659
Innovación en proceso			0.746				0.662
Iniciativas para mejorar equipo humano				0.798			0.679
Esfuerzo en el servicio al cliente				0.768			0.665
Calidad reconocida en productos					0.751		0.681
Esfuerzos en mejorar calidad					0.622		0.663
Esfuerzos en reducción de costes						0.807	0.710
Precio competitivo						0.700	0.544
Productividad						0.550	0.515
% Varianza explicada	17.005	11.830	9.050	8.515	8.308	8.255	
Saturaciones al cuadrado	3.401	2.366	1.810	1.703	1.662	1.651	
Varianza total explicada: 62,964 Prueba KMO: 0,794							
Prueba de esfericidad de Barlet: X ² : 1301,718 gl: 190 sig. 0,000							

— Factor 5: Calidad: Orientación de la empresa a la calidad en productos y procesos, lo cual nos indica el grado en el que la empresa busca diferenciarse del resto de empresas del mercado ofertando productos de mayor calidad.

— Factor 6: Productividad: Las elevadas saturaciones en las variables reducción de costes, precio competitivo y productividad ponen de manifiesto la atención de la empresa a la mejora de la productividad a través de la fijación de costes bajos y de su traslado a la reducción de precios.

Como podemos comprobar, los dos primeros factores —amplitud de producto-mercado/esfuerzo en marketing y entrada en el mercado/nuevos productos— se aproximan a los extraídos por Bantel (1998), que nos sirven para enmarcar a las empresas en las dos principales dimensiones recogidas por Zammuto (1988). Estos dos factores explican los porcentajes más elevados de la varianza (17,01% y 11,83%, respectivamente) y obtienen los niveles más elevados de α (0.8128 para el factor 1 y 0.716 para el factor 2), lo que afianza su fiabilidad como instrumento de medida.

5.2. ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD

Previamente al análisis de las hipótesis propuestas realizamos el análisis de la validez y fiabilidad de las escalas. Respecto a la validez, tenemos en consideración su validez de contenido, convergente y discriminante. Por un lado, garantizamos la validez de contenido con la utilización de escalas validadas en trabajos empíricos previos (ver tabla 1). Además, a partir de una amplia revisión de la literatura, hemos procurado que se correspondan con los conceptos utilizados en la teoría y que recojan todas las variables relevantes.

Para comprobar la validez convergente, utilizamos la técnica del análisis factorial confirmatorio a partir del modelo de ecuaciones estructurales. Como podemos comprobar en la tabla 3, los índices de bondad del ajuste presentaron niveles aceptables. Por lo que se refiere a la validez discriminante, hemos realizado un análisis de correlaciones entre los factores obtenidos a partir de la realización del análisis factorial, comprobando que los coeficientes de correlación son en todos los casos muy reducidos¹⁴. De manera que podemos señalar que los factores explican diferentes conceptos y, por tanto, nuestra escala presenta validez discriminante.

TABLA 3.—Índices de bondad del ajuste del modelo factorial confirmatorio

$Chi^2/g.l$	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RFI
3,703	0.087	0.939	0.832	0.899	0.978	0.986	0.820

En relación a la validez concurrente de las medidas de resultado subjetivas incluidas en el estudio, hemos procedido al cálculo de las correlaciones entre éstas y diversas medidas de resultado objetivas (rentabilidad sobre la inversión e incremento de ventas), que fueron obtenidas a partir de la base de datos SABI. Las correlaciones obtenidas para una muestra de empresas resultaron positivas y significativas para las medidas subjetivas de rentabilidad y crecimiento, respectivamente¹⁵.

En cuanto al análisis de la fiabilidad de las escalas utilizamos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951). En la tabla 4 se muestran los resultados correspondientes al cálculo de los α para cada una de las escalas utilizadas en la encuesta.

¹⁴ Los coeficientes de correlación de Pearson entre los distintos factores se sitúan en el intervalo entre $-0,089$ y $0,084$.

¹⁵ El número de empresas que se incluyeron en esta prueba fueron 90 y la hipótesis de independencia entre las variables se rechazó con una significatividad del 95%.

TABLA 4.—Análisis de fiabilidad

Variable	α Cronbach
Dinamismo	0.7761
Hostilidad no en precios	0.6986
Hostilidad en precios	0.6155
Capacidades organizativas	0.8102
Capacidades de marketing	0.7283
Capacidades técnicas	0.6638
Carácter emprendedor del proceso estratégico	0.7907
Proactividad de la orientación estratégica	0.8158
Integración del PDNP	0.7137
Compromiso interno con el desarrollo de nuevos productos	0.8108
Rentabilidad	0.6463
Crecimiento	0.8178
Resultado de los nuevos productos	0.8591
Resultado general	0.7430

Como podemos comprobar, en la mayoría de las variables, el valor de α se sitúa por encima de 0,7, lo que demuestra una fiabilidad aceptable de las mismas como instrumentos de medida. Encontramos tres variables en las que el valor de α se sitúa en el intervalo entre 0,6 y 0,7 (hostilidad en precios —0,6155—, capacidades técnicas —0,66— y rentabilidad —0,64—) que, si bien son menos fiables, consideramos que son admisibles, de acuerdo con los criterios de Churchill (1979)¹⁶. Por tanto, consideramos que la medición de las variables a través de las escalas planteadas tiene una consistencia interna aceptable para los objetivos del estudio¹⁷.

Finalmente, para proceder a la caracterización del sector y comprobar que, tal y como plantea la literatura, el sector seleccionado es altamente dinámico y hostil, calculamos la media y la desviación típica de las variables dinamismo y hostilidad, obteniendo en todos los casos valores medios situados significativamente por encima de la puntuación media de la escala (3.51 en el dinamismo, 3.66 en la hostilidad en precios y 3.72 en la hostilidad no en precios) y desviaciones típicas reducidas (inferiores en todos los casos a 0.9).

¹⁶ Estos índices de fiabilidad son similares a los obtenidos en diferentes trabajos del campo de la Dirección Estratégica (p. ej. Bantel, 1998; Spanos y Lioukas, 2001).

¹⁷ Aunque los índices de fiabilidad no alcanzan los niveles exigidos para validar una teoría (Nunnally, 1967), los análisis realizados sobre de la calidad de los datos, de mayor amplitud y exigencia que en el trabajo de Bantel (1998), nos permiten contrastar las hipótesis planteadas.

5.3. DETERMINACIÓN DE LAS CONFIGURACIONES

Para determinar las configuraciones agrupamos los elementos de la muestra mediante un análisis de conglomerados. Para la definición de los grupos, incluimos un amplio número de variables relacionadas con la estrategia de la empresa, siguiendo el criterio de Miller (1996)¹⁸. Así, incorporamos los seis factores de comportamiento estratégico obtenidos en el análisis factorial previo, y los valores tipificados de las variables que representan los recursos y capacidades (organizativas, de marketing y técnicas), la formación y orientación del proceso estratégico (carácter emprendedor y proactividad) y el proceso de desarrollo de nuevos productos (integración y compromiso interno)¹⁹.

En la tabla 5 se recogen los valores medios de las variables utilizadas para cada uno de los conglomerados. Para contrastar la validez de la clasificación realizada con el análisis de conglomerados, realizamos un análisis discriminante descriptivo, con el que comprobamos que el 93% de los casos habían sido bien clasificados²⁰. Así mismo, los valores de Lambda de Wilks para las diferentes variables son significativos para $p < 0.001$. Estos resultados nos permiten validar la clasificación obtenida.

Seguindo la metodología de Bantel (1998), situamos los seis grupos obtenidos en los cuatro cuadrantes estratégicos de Zammuto (1988) en función de los valores obtenidos en los dos primeros factores estratégicos (amplitud de producto-mercado/esfuerzo en marketing y entrada en el mercado/nuevos productos). Como podemos comprobar en la figura 2, los valores obtenidos nos llevan a situar un grupo en los cuadrantes de *prospectores/r-generalistas*, *emprendedores/r-especialistas* y *analizadores/K-generalistas*, mientras que en el caso de los *defensores/K-especialistas* hemos diferenciado tres grupos que hemos denominado defensores de bajo coste, defensores de la calidad y el servicio, y defensores indefinidos²¹. Pasamos a describir las principales características de los seis conglomerados obtenidos, incidiendo en la puntuación de los dos factores señalados.

¹⁸ Previamente se realizó un análisis de correlaciones entre pares de variables, y el coeficiente de correlación de Pearson en ningún caso alcanzó el valor de 0,7.

¹⁹ La tipificación previa de las variables evita que éstas tengan diferente relevancia en la determinación de la distancia euclídea entre pares de individuos.

²⁰ Una vez eliminadas los individuos con numerosos valores perdidos, fueron finalmente clasificadas 212 empresas.

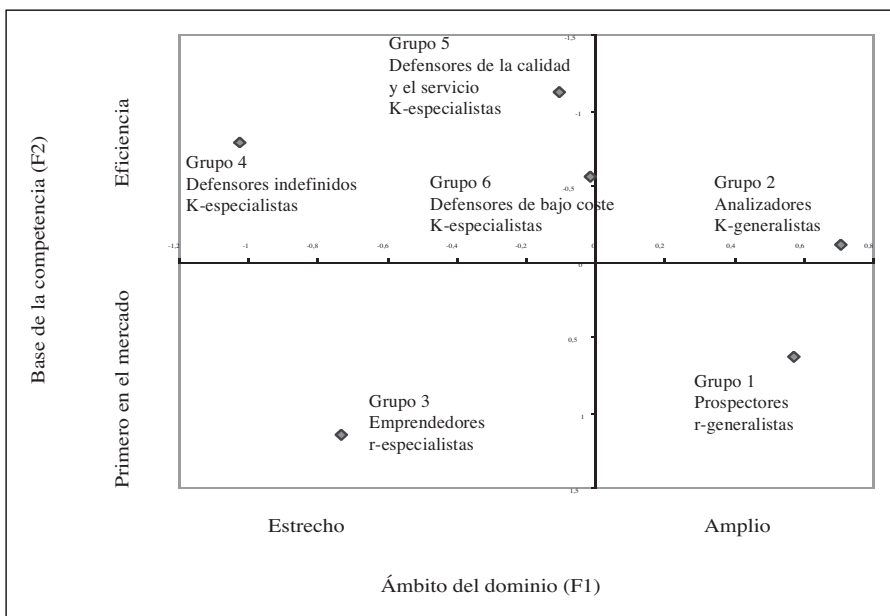
²¹ A diferencia de los resultados de nuestro estudio, Bantel (1998) identifica un único grupo en el cuadrante de los *defensores/K-especialistas* y los *analizadores/K-generalistas*, y dos grupos en los cuadrantes *emprendedores/r-especialistas* y *prospectores/r-generalistas*.

TABLA 5.—Centros de los conglomerados

Variables	Conglomerado						F	p	Diferencias entre grupos *
	Cong. 1 n = 47	Cong. 2 n = 39	Cong. 3 n = 34	Cong. 4 n = 24	Cong. 5 n = 14	Cong. 6 n = 54			
Amplitud producto-mercado	0,57	0,71	-0,74	-1,03	-0,11	-0,02	24,55	0,000	C2>C6,C5,C3,C4 C1>C6,C3,C4 C5>C4
Entrada en el mercado	0,63	-0,11	1,14	-0,79	-1,12	-0,56	47,78	0,000	C3>C1>C2,C6,C4 C5,C2>C6,C4,C5
Innovación en proceso	0,54	-0,091	-0,24	0,26	-0,30	0,34	15,27	0,000	C1>C3,C5,C2 C6,C4>C2 C3>C2
Servicio clientes y recursos humanos	0,50	0,11	-0,25	0,46	0,72	-0,73	14,64	0,000	C5,C1>C3,C6 C4>C3,C6 C2>C6
Calidad	0,113	-0,41	0,30	-1,11	1,18	0,22	17,10	0,000	C5>C3,C6,C1,C2 C4,C3,C6>C2,C4 C1>C4; C2>C4
Productividad	0,40	0,24	-0,54	-0,38	-0,73	0,11	7,30	0,000	C1>C4,C3,C5 C2>C3,C5; C6>C3
Capacidades organizativas	0,89	-0,11	0,19	-0,40	-0,01	-0,49	17,47	0,000	C1>C3,C5,C2,C4,C6; C3>C6
Capacidades en marketing	0,78	0,27	0,02	-0,91	-0,55	-0,33	17,91	0,000	C1>C3,C6,C5,C4 C2>C6,C5,C4 C3>C4
Capacidades técnicas	0,96	-0,38	0,07	-0,28	-0,30	-0,31	18,18	0,000	C1>C3,C4,C5,C6,C2
Carácter emprendedor del proceso estrateg.	0,81	-0,29	0,13	-0,06	0,40	-0,69	19,97	0,000	C1>C3,C4,C2,C6 C5,C3>C6; C4>C6
Proactividad de la orientación estratégica	0,90	0,20	0,60	-1,09	-0,62	-0,71	51,40	0,000	C1>C2,C5,C6,C4 C3,C2>C5,C6,C4
Integración del PDNP	0,83	0,09	0,29	-1,14	0,25	-0,43	24,03	0,000	C1>C2,C6,C4 C3>C6,C4 C5,C2,C6>C4
Compromiso interno con el DNP	0,86	0,02	0,49	-1,17	-0,19	-0,45	30,52	0,000	C1>C2,C5,C6,C4 C3>C6,C4 C2,C5,C6>C4

* Test de Scheffé p < 0,05

FIGURA 2.—Posición estratégica de los conglomerados



Cluster 1: Prospectores/r-generalistas. Este primer grupo, formado por 47 empresas, posee valores elevados en los dos primeros factores —*amplitud de producto-mercado/esfuerzo en marketing* y *entrada en el mercado/nuevos productos*—, lo que nos permite clasificarlos como *prospectores/r-generalistas*, siguiendo la denominación de Zammuto (1988). En conjunto, podemos establecer que se trata del grupo de empresas mejor posicionadas en las *capacidades organizativas, en marketing y técnicas, el carácter emprendedor del proceso estratégico, la orientación proactiva*, así como, la *integración del proceso de desarrollo de nuevos productos* y el *compromiso de recursos con los nuevos productos*. Estas empresas entran al mercado inmediatamente después de los pioneros y, además, lo hacen con los recursos necesarios para mantenerse como líderes del mercado cuando vayan sucediéndose posteriores entradas (Tellis y Golder, 1996). Este comportamiento, orientado a la mejora constante y al liderazgo, se pone también de manifiesto en el hecho de que siguen realizando mejoras incrementales en el proceso. Además, su estrategia competitiva tiene similitudes con la de *utilidad* (De Castro y Chrisman, 1995), ya que persiguen simultáneamente la diferenciación en calidad y el servicio al cliente, y el liderazgo en costes. Comprobamos que las características de esta configuración son coherentes con las planteadas por Zammuto (1988).

Cluster 2: Analizadores/K-generalistas. En contraste con el grupo anterior, las 39 empresas que forman parte de este segundo conglomerado, presentan un comportamiento seguidor, que se deduce de las puntuaciones negativas obtenidas en los factores *entrada en el mercado/nuevos productos* e *innovación en proceso*. Por el contrario, presentan puntuaciones positivas elevadas en los factores *amplitud de producto-mercado/esfuerzo en marketing* y

productividad. Los valores obtenidos en los dos primeros factores nos conducen a denominar este conglomerado como *analizadores/K-generalistas*, siguiendo la terminología de Zammuto (1988). En conjunto se trata de un grupo de empresas cuyas características básicas son coherentes con la configuración señalada, que podríamos también calificar como seguidores intermedios orientados al marketing, pero que entran al mercado sin el nivel de capacidades organizativas y técnicas necesarias para convertirse en líderes del mercado. Además, no mantienen un comportamiento de mejora a partir de sucesivas innovaciones incrementales, sino que, por el contrario, son el grupo que menos innovación de proceso realiza. Su nivel de capacidades técnicas es el más bajo del conjunto de conglomerados, lo cual es consistente con la falta de innovaciones en proceso. Por otra parte, su escaso carácter emprendedor en el proceso de formulación de la estrategia y en el proceso de desarrollo de nuevos productos, indica que, a pesar de no entrar al mercado mucho después que el grupo anterior, su orientación es menos proactiva. Sin embargo, su elevado nivel de eficiencia y las capacidades en marketing le permiten penetrar en los mercados actuales manteniendo un ámbito amplio de actividad, de manera coherente con las características señaladas por Zammuto (1988).

Cluster 3: Emprendedores/r-especialistas. Las 34 empresas que conforman este grupo pueden definirse como las empresas pioneras, que entran las primeras al mercado e invierten en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, este comportamiento, inicialmente innovador, no se traslada a un posterior desarrollo de *innovaciones en proceso*. Los resultados muestran que las empresas del grupo están orientadas a la *calidad*; sin embargo se sitúan en valores muy reducidos de *productividad*. Además, las puntuaciones obtenidas en los dos primeros factores nos permiten deducir que la orientación estratégica de estas empresas se basa en entrar los primeros al mercado actuando en un ámbito reducido. Esto nos lleva a denominar al grupo como *emprendedores/r-especialistas*, siguiendo las características de las empresas planteadas por Zammuto (1988). Por otra parte, estas empresas poseen niveles intermedios de *capacidades organizativas, en marketing y técnicas*. Sin embargo, el hecho de que su ámbito de dominio sea tan reducido, nos lleva a pensar que se trata de empresas que no han llegado a «captar la visión del mercado masivo», circunstancia que, según Golder y Tellis (1993), resulta una condición que la empresa debe cumplir para convertirse en líder del mercado²². En conjunto, podemos señalar un cierto grado de coherencia de los factores analizados con la configuración planteada.

Cluster 4: Defensores indefinidos/K-especialistas. Podemos situar a estas empresas en la clasificación de Zammuto (1988) como *defensores/K-especialistas*, por sus reducidos valores en los dos primeros factores. Sin embargo, su posición estratégica ambigua y la indefinición de su estrategia nos aproxima a

²² Las condiciones para ser líderes del mercado, desde la perspectiva planteada por Golder y Tellis (1993), están recogidas en la variable compromiso de recursos con nuevos productos.

su identificación con los reactores de Miles y Snow (1978). Las 24 empresas pertenecientes a este conglomerado presentan puntuaciones negativas en la mayoría de los factores estratégicos. Se trata de empresas que entran tarde al mercado y compiten en un ámbito de producto y de mercado reducido. Tampoco orientan su competencia a la *calidad* o a la *reducción de costes*. Éstos no parecen tener una orientación consistente hacia determinados productos y mercados, y actúan principalmente para responder a la competencia u otras presiones del mercado a corto plazo. Estas características nos llevan a denominarlos como *defensores indefinidos/K-especialistas*. Se trata, por tanto, de las empresas que entran más tarde en un nicho de mercado. Pese a la indefinición de su estrategia, mantienen un cierto esfuerzo en la *innovación en proceso* y en el *servicio al cliente*, aunque este esfuerzo no se asienta en un nivel mínimo de *capacidades en marketing*. Por otra parte, disponen de un nivel intermedio de *capacidades técnicas*, que se plasman en el desarrollo de innovaciones en proceso. En conjunto estas empresas carecen de las capacidades necesarias para llevar a cabo una estrategia exitosa a partir de una entrada tardía al mercado. De manera que la ambigüedad de su comportamiento estratégico nos lleva a considerarlo una configuración débil en los términos planteados por Miller (1996).

Cluster 5: Defensores del servicio a los clientes y la calidad/K-especialistas. En el quinto conglomerado nos encontramos con el grupo más reducido de empresas —14—, cuyo comportamiento estratégico consiste en entrar muy tarde al mercado —seguidores tardíos—, sin realizar innovaciones ni en producto ni en proceso. Además, sabemos que las empresas de este grupo orientan su estrategia a la mejora de la *calidad* y el *servicio al cliente*, en un *ámbito relativamente reducido*, haciendo un escaso énfasis en la *reducción de costes*.²³ Los valores de los dos primeros factores nos permiten identificar este grupo como *defensores/K-especialistas* en los términos definidos por Zammuto (1988); sin embargo, sus características manifiestan incoherencias relevantes con la configuración propuesta. Las empresas de este grupo presentan niveles medios de *capacidades organizativas* y *técnicas*, mientras que las *capacidades en marketing* son muy reducidas. Se sitúan en niveles bajos en la *orientación proactiva de la estrategia*, el *compromiso de recursos con los nuevos productos* y el *proceso de desarrollo de nuevos productos*. Sin embargo, las empresas desarrollan un proceso de *formulación de la estrategia* de marcado carácter emprendedor, que supone la participación activa y creativa de los trabajadores que se orienta a la mejora de la calidad y el servicio a los clientes. En resumen, estas empresas son seguidores tardíos que intentan proteger un dominio limitado de productos y clientes. Sin embargo, sus limitados esfuerzos por reducir los costes y por mejorar sus procesos, así como su falta de capacidades de marketing ponen de manifiesto la debilidad de esta configuración, cuyas características no son coherentes con la planteada por Zammuto (1988).

²³ Este grupo tiene similitudes relevantes con los *defensores diferenciados* de Slater y Olson (2000).

Cluster 6: Defensores de bajo coste/K-especialistas. En este caso nos encontramos con un amplio grupo de 54 empresas que entran relativamente tarde al mercado y cuyo ámbito de dominio se sitúa en una posición intermedia. Estas empresas se caracterizan por su orientación estratégica a la realización de *innovaciones de proceso* y su atención a *la mejora de costes y la productividad*. Estas empresas mantienen niveles aceptables de *calidad en sus productos*; sin embargo, realizan un escaso *esfuerzo en el servicio al cliente y la atención a los recursos humanos*. Estas empresas las podemos encuadrar dentro del grupo de los *defensores/K-especialistas* definido por Zammuto (1988), que desarrollan un esfuerzo continuo para ser tecnológicamente más eficientes, atendiendo a la reducción de costes para ser más competitivo en precios y limitando al máximo los esfuerzos en la acumulación de capacidades. Este grupo, que se aproxima a los defensores de bajos costes definidos por Slater y Olson (2000), está formado por empresas seguidoras tardías, que defienden de manera agresiva su dominio a través de la oferta de productos a precios bajos, basada en la continuidad de sus innovaciones de proceso y la mejora de su productividad. Comprobamos que se trata de una configuración fuerte, en la que se mantiene la coherencia con la estrategia seguida a través de la restricción de la inversión en los diversos tipos de capacidades y en el desarrollo de nuevos productos, y se establece un control estricto en el proceso estratégico.

5.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de la caracterización del entorno realizada previamente, podemos apreciar que en un sector dinámico y hostil, como es el de *Electrónica, Informática y Telecomunicaciones*, coexisten empresas que se sitúan en los cuatro cuadrantes planteados por Zammuto (1998). Así, cuando representamos a las empresas de la muestra de acuerdo a las variables *base de la competencia* (primero en el mercado o eficiencia) y *ámbito de dominio* (estrecho o amplio), observamos que éstas se sitúan en los cuatro cuadrantes definidos por estas variables, tal y como se plantea en el esquema de Zammuto (1998). Por otro lado, el análisis ANOVA y el test de Scheffé realizados para las variables incorporadas al análisis de conglomerados (tabla 6), pone de manifiesto la existencia de diferencias significativas entre pares de grupos, lo que denota heterogeneidad entre los mismos²⁴. Esto es coherente con lo indicado por Britain y Freeman (1980) en relación a la convivencia dentro de un sector de empresas que desarrollan diferentes estrategias que pueden sobrevivir en él y nos permite aceptar la hipótesis 1.

²⁴ Respecto al contexto organizativo, los análisis ANOVA y Scheffé realizados nos permiten establecer que no existen diferencias significativas en cuanto a la edad entre los distintos grupos. Respecto al tamaño, únicamente encontramos diferencias significativas entre los grupos 1 y 6.

Tabla 6.—Centros de los conglomerados

Variables	Conglomerado						Media	F	p	Diferencias entre grupos *
	Cong. 1 n = 47	Cong. 2 n = 39	Cong. 3 n = 34	Cong. 4 n = 24	Cong. 5 n = 14	Cong. 6 n = 54				
Contexto organizativo										
Edad	24.16	21.41	19.88	16.63	20.00	23.26	21.60	0.58	0.713	
Tamaño	741.44	80.95	382.62	198.29	62.21	110.02	292.98	3.31	0.007	C1>C6
Resultados										
Rentabilidad	16.94	14.54	12.49	12.60	10.36	13.15	13.89	7.93	0.000	C1>C6,C4,C3,C5
Crecimiento	15.83	14.23	13.10	10.31	10.61	12.00	13.15	7.39	0.000	C1>C6,C5,C4 C2>C4
Resultado de nuevos productos	15.11	13.26	13.29	9.33	10.02	10.28	12.25	12.37	0.000	C1>C6,C5,C4 C2,C3>C6,C4
Resultado general	16.79	14.61	13.18	11.76	10.83	12.65	13.79	11.07	0.000	C1>C3,C6,C4,C5 C2>C5

* Test de Scheffé p < 0.05

En relación al contraste de la hipótesis 2, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que en el sector analizado, entre las configuraciones que se orientan a un dominio estrecho, las empresas *emprendedoras/r-especialistas* obtienen mayor crecimiento, resultado general y resultado de los nuevos productos que los tres grupos de estrategias *defensoras/K-especialistas*, si bien, en los dos primeros indicadores de resultado las diferencias no son significativas. Se aprecia, por tanto, que ante condiciones de turbulencia e inestabilidad del entorno, para las empresas que desarrollan estrategias especialistas, se obtienen mejores resultados con estrategias emprendedoras que defensoras (Ketchen *et al.*, 1993). Del mismo modo, estos resultados son coherentes con lo planteado por Zammuto (1988), en el sentido de que las empresas «r» obtendrán mejores resultados que las «K» en la etapa formativa de crecimiento de la población de un sector. Como podemos observar, se aprecian diferencias de resultado en el sentido esperado en relación a las variables de crecimiento, resultados generales y nuevos productos. Sin embargo, el grupo 3 se sitúa por debajo de los grupos 6 y 4 en términos de rentabilidad. Esto se puede deber a que las empresas de la configuración de *emprendedores/r-generalistas*, aunque adquieren un valor elevado en el proceso de desarrollo de nuevos productos y el compromiso de recursos con su explotación, soportan los riesgos tradicionales de ser pioneros de mercado (García Villaverde y Ruiz Ortega, 2006; Lieberman y Montgomery, 1998), lo que les impide alcanzar niveles adecuados de rentabilidad. Podemos concluir, por tanto, que se corrobora la hipótesis 2 en relación al crecimiento y a los resultados generales, de forma débil, y los correspondientes a los nuevos productos de forma significativa. Sin embargo, no se corrobora la hipótesis para la variable rentabilidad.

En la tercera hipótesis se plantea la obtención de un mayor nivel de resultados de las empresas *analizadoras/K-generalistas* (grupo 2) sobre las empresas *defensoras/K-especialistas* (grupos 4, 5 y 6) en las condiciones del sector analizado. En este caso, podemos observar que, en relación a la rentabilidad, el grupo 2 obtiene unos resultados superiores a los grupos 4, 5 y 6; sin embargo, no son diferencias significativas. En cuanto a los resultados de crecimiento, también se mantiene la superioridad de las empresas *analizadoras/K-generalistas*, con respecto a las *defensoras/K-especialistas*, aunque las diferencias sólo son significativas respecto al grupo 4. Analizando el resultado de los nuevos productos, encontramos que el grupo 2 obtiene unos resultados significativamente superiores a los de los grupos 4 y 6, y mayores, aunque no de manera significativa, a los del grupo 5. Finalmente, para los resultados generales, se aprecian también unos niveles superiores del grupo 2 respecto a los grupos 4, 5 y 6, aunque sólo las diferencias respecto al grupo 5 son significativas. Podemos considerar que se corrobora la hipótesis 3, aunque de manera débil, ya que la significatividad de las diferencias entre grupos depende de la variable de resultados utilizada. Comprobamos que en entornos de fuerte dinamismo, las empresas analizadoras obtienen, en términos generales, resultados superiores a los defensores (Zajac y Shortell, 1989; Bantel, 1988), si bien, cuando éstos mantienen una configuración fuerte, como ocurre en el caso de las *defensoras de bajo coste/K-especialistas*, las diferencias en rentabilidad y crecimiento son menos evidentes (Desarbo *et al.*, 2005).

En relación a la cuarta hipótesis, los resultados obtenidos en el análisis realizado muestran que en un sector dinámico y hostil, efectivamente, existe una superioridad en los resultados obtenidos por las empresas del grupo 1 — *prospectores/r-generalistas*— sobre el resto. Esta superioridad en los resultados de este grupo respecto a los demás se pone de manifiesto en términos de rentabilidad, crecimiento y resultado general. En relación a las medidas de rentabilidad, el nivel medio de resultados obtenido por este primer grupo de empresas es significativamente superior a los niveles obtenidos por el resto de los grupos, excepto en el caso de las empresas *analizadoras/K-generalistas* (grupo 2). En cuanto al resultado en términos de crecimiento, también se corrobora la superioridad de los *prospectores/r-generalistas*, con respecto al resto de grupos, siendo en este caso el nivel medio obtenido significativamente superior al nivel alcanzado por los grupos 4, 5 y 6, y mayor, aunque no de manera significativa, al alcanzado por los grupos 2 y 3. Finalmente, en relación a la medida de resultado general, el grupo de los *prospectores/r-generalistas* obtiene unos niveles significativamente superiores a los alcanzados por el resto de grupos, excepto para el grupo 2 (*analizadores/K-generalistas*), en el que las diferencias no pueden considerarse significativas²⁵. Estas diferencias de resultado entre las empresas del primer grupo y el resto, nos permiten aceptar la hipótesis 4, y afirmar, por tanto, que la configuración de *prospectores/r-generalistas* obtiene resultados significativamente mayores que el resto de las configuraciones²⁶.

Para contrastar la hipótesis 5, exploramos el grado de coherencia interna de los grupos situados en el mismo cuadrante estratégico, vinculado a la orientación y conexión de los diferentes elementos de la organización hacia un solo tema. En este sentido, sólo encontramos más de un grupo de empresas en el cuadrante de los *defensores/K-especialistas* de Zammuto (1988). Entre los tres grupos que aparecen en dicho cuadrante, el más coherente (*defensores de bajo coste*) obtiene resultados superiores a los dos restantes (*defensores del servicio a los clientes y la calidad* y *defensores indefinidos*) atendiendo a los cuatro indicadores utilizados, aunque en ningún caso las diferencias son significativas. Como hemos señalado en la descripción de las configuraciones, los *defensores de bajo coste* (grupo 6) parecen ser la configuración más coherente con el tipo defensor/K-especialista definido por Zammuto (1988). En este sentido, la clara orientación a la eficiencia, junto al esfuerzo por introducir continuas mejoras de proceso y el control de costes derivado del desarrollo de capacidades, externalizando los procesos tecnológicos y comerciales, sugieren que este grupo es una configuración fuerte, con un elevado grado de coherencia interna.

²⁵ Estos resultados son coherentes con los obtenidos por Desarbo *et al.*, (2005) que obtienen un grupo exitoso en el que aparecen prospectores con elevados niveles de capacidades y resultados, incorporándose también en este grupo empresas con perfil de analizadoras.

²⁶ La fortaleza y coherencia de los factores que definen esta configuración se sostiene también por un tamaño superior de las empresas, ya que es el grupo que alcanza un mayor número medio de trabajadores, aunque sólo es significativamente superior al grupo 6 (tabla 5).

Frente a estas empresas, los *defensores del servicio a los clientes y la calidad* (grupo 5) disponen de escasas capacidades de marketing para crear valor a los clientes construyendo y proyectando el servicio (Slater y Olson, 2000). Por otro lado, realizan escasos esfuerzos por reducir los costes y mejorar el proceso. Por tanto, podemos considerar esta configuración como débil —con escasa coherencia interna—, ya que las empresas pretenden establecer precios altos, a través de mejoras en la calidad y servicio al cliente, sin disponer de capacidades de marketing suficientes, sin lanzar nuevos productos al mercado y sin introducir mejoras en los existentes. En relación a los *defensores indefinidos* (grupo 4), éstos presentan unas características próximas a los reactores (Miles y Snow, 1978), por la ambigüedad de su comportamiento, que responde a corto plazo a los estímulos del mercado, lo que nos conduce a considerarlo como una configuración débil. Podemos apuntar que el grupo 6 aparece como una configuración defensora fuerte, lo que le permite obtener unos resultados medios superiores a los grupos 4 y 5, que muestran una menor consistencia interna. Estas diferencias de resultado se ponen de manifiesto en los cuatro indicadores planteados; sin embargo, no son significativas, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 5. Por tanto, apreciamos indicios de que la coherencia interna de las configuraciones dentro de un grupo favorece la obtención de mejores resultados, aunque los resultados no nos permiten corroborarlo de manera sólida.

6. Conclusiones

Con el desarrollo de esta investigación hemos alcanzado los objetivos propuestos. En primer lugar, los resultados del trabajo nos han permitido aproximarnos al esquema teórico propuesto por Zammuto (1988) para explorar las configuraciones organizativas que compiten en sectores de elevado dinamismo y hostilidad. En este sentido, las dimensiones básicas planteadas en su trabajo, —amplitud del dominio y base de la competencia—, emergen como soporte explicativo del comportamiento estratégico de las empresas, como sucede en el trabajo de Bantel (1998). Por tanto, se percibe la coexistencia de diferentes configuraciones en un sector dinámico y hostil. Destacamos el valor de la tipología de Zammuto (1988) por su carácter integrador y complementario de tipologías anteriores enmarcadas en el enfoque de la elección estratégica (Miles y Snow, 1978; Porter, 1980) y la perspectiva de la ecología de las organizaciones (Brittain y Freeman, 1980). A pesar de que esta investigación tiene un enfoque exploratorio y estático, consideramos que aporta un mayor soporte empírico a la tipología de Zammuto (1988), que ha sido escasamente abordada en investigaciones previas (Ketchen *et al.*, 1993; Bantel, 1998).

El desarrollo de este trabajo nos ha permitido aproximarnos al enfoque configuracional de la estrategia para comprender el comportamiento estratégico de las empresas en términos de configuraciones organizativas en un contexto determinado. Desde este punto de vista, comprobamos, en términos generales, que la coherencia interna de las configuraciones y su mayor ade-

cuación a un sector con elevado dinamismo, en el que surgen continuas oportunidades en nuevos nichos, favorece la obtención de resultados superiores.

Apreciamos que la incorporación de nuevas dimensiones para delimitar las configuraciones nos permite explorar con mayor profundidad su coherencia interna. Por un lado, observamos la importancia de introducir la obtención y generación de capacidades en la empresa como soporte básico para el desarrollo de estrategias exitosas, de acuerdo con el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997). También destacamos la conveniencia de combinar los aspectos estratégicos con los empresariales para comprender la coherencia de las configuraciones. En este sentido, siguiendo el criterio de Miller (1996), consideramos que la inclusión de otros factores para delimitar la configuraciones, como la proactividad de la orientación estratégica, el carácter emprendedor del proceso de formación de la estrategia, y la integración y el compromiso con el proceso de desarrollo de nuevos productos, permiten avanzar en el estudio de la coherencia interna de las configuraciones y en la explicación de las diferencias de resultados entre las empresas.

La investigación nos ha permitido detectar la existencia de diferencias de resultados entre las configuraciones en función de la mayor adecuación de las estrategias desarrolladas al contexto sectorial. En este sentido, se aprecian diferencias de resultados entre las empresas *emprendedoras/r-especialistas* y las *analizadoras/k-generalistas* respecto a las *defensoras/k-especialistas*. Sin embargo, estas diferencias son más débiles en relación a las defensoras de bajo coste/k-especialistas, una configuración de fuerte coherencia interna, que además supera los resultados de las dos configuraciones defensoras restantes. De este modo, observamos que la coherencia interna se convierte en un factor que contribuye a explicar las diferencias de resultados entre las configuraciones (Miller, 1992).

Finalmente, hemos detectado una configuración exitosa que denominamos *prospectora/r-generalista*. Estas empresas, que entran al mercado como seguidoras tempranas, consiguen mejores resultados que las pioneras — *emprendedoras/r-especialistas*—. Apreciamos que, frente a la asunción tradicional de las ventajas derivadas de la estrategia pionera, en sectores de elevado dinamismo, los seguidores tempranos con amplias capacidades, un proceso estratégico de marcado carácter emprendedor, una integración del proceso de desarrollo de nuevos productos y un fuerte compromiso con la explotación de los nuevos productos lanzados al mercado, pueden conseguir mejores resultados que los pioneros. En este sentido, nos aproximamos a los planteamientos de Tellis y Golder (1996), en relación a la capacidad de determinados seguidores tempranos de convertirse en «líderes precoces». Por otro lado, aunque los *prospectores/r-generalistas* poseen una menor amplitud de productos y mercados, y menor diferenciación en marketing que los *analizadores/K-generalistas*, los resultados del trabajo muestran que la disponibilidad de capacidades superiores de marketing, técnicas y organizativas, el mayor esfuerzo en la innovación de procesos y la continua renovación de los productos lanzados al mercado, le permiten obtener resultados superiores. Observamos que las empresas de esta configuración disponen de diversos factores relevantes que

complementan el desarrollo de una estrategia en ambas direcciones —mayor amplitud del dominio y entrada temprana en el mercado—. Por otro lado, ante las condiciones inciertas del entorno limitan los riesgos que se pueden derivar de diversificar excesivamente sus productos y mercados, y de ser las primeras en entrar al mercado. Podemos considerar, por tanto, que el éxito de estas empresas se basa en su adecuada orientación estratégica ante entornos sectoriales de fuerte dinamismo y hostilidad, y en la fortaleza de sus capacidades, proceso estratégico y proceso de desarrollo de nuevos productos, que constituyen una configuración fuerte.

Por lo que se refiere a las limitaciones del trabajo, debemos señalar que en esta investigación se realiza un análisis de la coherencia interna de las configuraciones desde un enfoque exploratorio y estático. La orientación exploratoria del estudio, si bien dificulta la posibilidad de obtener resultados concluyentes en el ajuste entre pares de variables, permite incorporar de manera conjunta dimensiones estratégicas y empresariales relevantes al enfoque configuracional, avanzado en la línea planteada por Bantel (1998). En relación al carácter estático de la investigación, restringe el estudio de la evolución de las configuraciones a lo largo del tiempo. Por tanto, aunque recogemos en la medición de los factores analizados y las variables de resultados la idea de sostenibilidad, de acuerdo con los planteamientos de Spanos y Lioukas (2001), consideramos que es necesario desarrollar trabajos de investigación longitudinales para avanzar en el estudio de la movilidad de empresas entre las configuraciones, de la coevolución de los factores incorporados en las configuraciones y su incidencia en los resultados a largo plazo de la empresa. En nuestro caso, hemos optado por explorar la coherencia de las diversas variables estudiadas y por la obtención de un mayor nivel de representatividad de la muestra, asumiendo las restricciones derivadas de la realización de un estudio de carácter estático.

También asumimos que la realización del trabajo de investigación en un período en el que las empresas del sector se enfrentan a importantes incertidumbres en el mercado, restringe la posibilidad de definir agrupaciones de empresas durante períodos estratégicamente estables, cuestión que se destaca en la metodología del análisis de grupos estratégicos. Sin embargo, se ha incidido en este requisito especialmente para los estudios de carácter inductivo, ya que estos pretenden conducir a la generación de teoría a partir de las evidencias empíricas. Por otro lado, en el análisis de sectores de alta tecnología, por sus propias características, difícilmente se pueden detectar períodos amplios de estabilidad. Además, la clasificación teórica utilizada (Zammuto, 1988) incorpora el enfoque de la ecología de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1977), que incide en cómo las presiones ambientales restringen la elección estratégica, por qué algunas orientaciones estratégicas son más exitosas que otras en diferentes condiciones ambientales, y cómo y por qué los tipos de estrategias mixtos en una industria cambian a lo largo del tiempo. Consideramos que uno de los aspectos interesantes de este estudio empírico está en analizar las configuraciones en períodos de fuerte incertidumbre.

Por lo que se refiere a las propuestas para futuros trabajos de investigación, consideramos que el estudio configuracional ofrece diversas líneas de

trabajo para los investigadores. En primer lugar, de acuerdo con lo planteado por Ketchen *et al.*, (1993), es necesario combinar aproximaciones inductivas y deductivas para profundizar en la coevolución del sector y la empresa. Entendemos que debemos estudiar cómo evolucionan las configuraciones ante la dinámica de la competencia, para lo cual es necesaria la realización de trabajos de carácter longitudinal. Por otro lado, siguiendo el enfoque de trabajos recientes del enfoque configuracional (Sarason y Tegarden, 2003; Wiklund y Shepherd, 2005), se debe profundizar en los efectos conjuntos que poseen determinados pares de factores estratégicos y empresariales con las características del entorno sobre los resultados empresariales. Finalmente, de acuerdo con la propuesta de Miller (1996), pensamos que se debe profundizar en la relación entre el grado de configuración y las ventajas competitivas en entornos con elevada incertidumbre, analizando hasta qué punto se debe reforzar la simplicidad de la configuración y qué rango de elementos deben incluirse en la misma, en función de los cambios que se generan en el entorno.

Referencias bibliográficas

- AMSTRONG, J. y OVERTON, T. (1977): «Estimating nonresponse bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, núm. 14, págs. 396-402.
- BANTEL, K. (1998): «Technology-based, «adolescent» firm configurations: strategy identification, context, and performance», *Journal of Business Venturing*, núm. 13, págs. 205-230.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, núm. 17, págs. 99-120.
- BARNEY, J.B. y OUCHI, W.G. (1986): *Organizational economics*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- BLACK, J.A. y BOAL, K. (1994): «Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 131-148.
- BOWMAN, E.H. y HURREY, D. (1993): «Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and the incremental-choice process», *Academy of Management Review*, 18, 4, págs. 760-782.
- BRITAIN, J. y FREEMAN, J. (1980): «Organizational proliferation and density dependent selection»; en Kimberly, J. y Miles, R. (eds.): *The Organizational life cycle*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BURNS, T. y STALKER, G.M. (1961): *The management of innovation*, Tavistock, Londres.
- CAMISÓN, C. y MOLINA, F.J. (1998): «Configuraciones organizativas y desempeño: un análisis comparativo de diversos enfoques teóricos basados en una aplicación a las concentraciones de PYMES con base territorial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 2, págs. 231-251.
- CAMISÓN, C., MOLINA, F.J. y MARTÍNEZ, M.T. (1998): «Tipologías organizativas: revisión teórica y nuevas perspectivas de la vinculación pertenencia-desempeño organizativo», *Revista Asturiana de Economía*, núm. 12, págs. 175-192.
- CHURCHILL, G.A. (1979): «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. 16, febrero, págs. 64-73.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P. y VARADARAJAN, P.R. (1990): «Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study»; *Strategic Management Journal*, núm. 11, págs. 365-383.

- COVIN, J.; SLEVIN, D. y HEELEY, M. (2000): «Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth», *Journal of Business Venturing*, núm. 15, págs. 175-210.
- CRONBACH, L. (1951): «Coefficient alpha and internal structure of tests», *Psychometrika*, núm. 16, págs. 297-334.
- DE CASTRO, J.O. y CHRISMAN, J.J. (1995): «Order of market entry, competitive strategy and financial performance», *Journal of Business Research*, núm. 33, págs. 165-177.
- DESARBO, W.S.; DI BENEDETTO, C.A.; SONG, M. y SINHA, I. (2005): «Revising the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance», *Strategic Management Journal*, núm. 26, págs. 47-74.
- DESS, G. y DAVIS, O. (1984): «Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and performance», *Academy of Management Journal*, núm. 27, págs. 467-488.
- DESS, G.; LUMPKIN, G. y COVIN, J. (1997): «Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models», *Strategic Management Journal*, núm. 18, págs. 677-695.
- DOTY, H.D., GLICK, W. y HUBER, G.P. (1993): «Fit, equifinality and organizacional effectiveness: a test of two configurational theories», *Academy of Management Journal*, 36, págs. 1196-1250.
- FARJOUN, M. (2002): «Towards an organic perspective on strategy», *Strategic Management Journal*, núm. 23, págs. 561-594.
- FERGUSON, T.D. y KETCHEN, D.J. (1999): «Organizational configurations and performance: the role of statistical power in extant research», *Strategic Management Journal*, núm. 20, págs. 385-395.
- FOSS, N.J. (1997): «Resources and strategy : Problems, open issues, and ways ahead», en FOSS, N.J. (Ed.), *Resources, firms and strategies*, Oxford University Press.
- FOURAKER, L. y STOPFORD, J. (1968): «Organization structure and the multinational strategy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, págs. 47-64.
- GARCÍA VILLAVERDE, P.M. y RUIZ ORTEGA, M.J. (2006): «El momento de entrada en el mercado y la generación de ventajas competitivas sostenibles», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 2, págs. 157-186.
- GOLDER, P. y TELLIS, G. (1993): «Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend?», *Journal of Marketing Research*, núm. 30, págs. 158-170.
- GONZÁLEZ MORENO, A. (2002): «Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil ideal», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 13, págs. 567-596.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1984): «Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 27 págs. 25-41.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª ed., Prentice-Hall Iberia, Madrid.
- HAMBRICK, D. (1983): «Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types», *Academy of Management Journal*, vol. 26, págs. 5-26.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977): «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, núm. 82, págs. 929-964.
- (1984): «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, abril, núm. 49, págs. 149-164.
- HARRIGAN, K.R. (1985): «Strategies for intra-firm transfers and outside sourcing», *Academy of Management Journal*, num. 28 (4), págs. 914-926.

- HART, S. (1992): «An integrative framework for strategy-making processes», *Academy of Management Review*, 17, 327-351.
- HREBINIAK, L.G. y JOYCE, W.T. (1985): «Organizational adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism», *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, págs. 336-349.
- INKPEN, A. y CHOUDHURY, N. (1995): «The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence», *Strategic Management Journal*, núm. 16, págs. 313-323.
- KERIN, R., VARADARAJAN, R.R., y PETERSON, R. (1992): «First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions», *Journal of Marketing*, núm. 56(4), págs. 33-52.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS, J. y SNOW, C. (1993): «Organizational configurations and performance», *Academy of Management Journal*, vol. 36, págs. 1278-1313.
- LADO, 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, núm..2, págs. 33-44.
- LIEBERMAN, M. y MONTGOMERY D. (1998): «First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view», *Strategic Management Journal*, núm. 19, págs. 1111-1125.
- LYON, D.W.; LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (2002): «Enhancing Entrepreneurial orientation research: operacionalizing and measuring a key strategic decision making process», *Journal of Management*, núm. 26, págs. 1055-1085.
- MCDANIEL, S.W. y KOLARI, J.W. (1987): «Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology», *Journal of Marketing*, 51 (4), págs. 19-30.
- MCDUGALL, P. PH. y ROBINSON, R.B. (1990): «New venture strategies: an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 447-467.
- MCGEE y THOMAS (1996): «Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics», *British Journal of Management*, núm. 6 (4), págs. 257-271.
- MEYER, A; TSUI, A; y HININGS, C. (1993): «Configurational approaches to organizational analysis», *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, págs.1175-1195.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MILLER, D. (1987): «The structural and environmental correlates of business strategy», *Strategic Management Journal*, núm. 8, págs. 55-76.
- (1990): «Organizational configurations: cohesion, change and prediction», *Human Relations*, núm. 43, págs. 771-789.
- (1992): «Environmental fit versus internal fit», *Organization Science*, núm. 3, págs. 159-178.
- (1996): «Configurations revisited», *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 505-512.
- MILLER, D. y CHEN, M.J. (1996): «The simplicity of competitive repertoires : an empirical analysis», *Strategic Management Journal*, 17(6), págs. 419-439.
- MILLER, D. y FRIESEN PH. (1978): «Archetypes of strategy formulation», *Management Science*, núm. 24 (8), págs. 921-933.
- MINTZBERG, H. (1973): «Strategy-making in three modes», *California Management Review*, 16, 2, págs. 44-54.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1999): *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica. Buenos Aires.
- NATH, D. y SUDHARSHAN, D. (1994): «Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 43-61.
- NUNNALLY, J.C. (1967): *Psychometric Theory*, New York, McGraw Hill Book Company.
- PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1997): «Getting to know you: A theory of Strategic group identity», *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, núm. 18, págs. 165-186.

- PIANKA, E. (1970): «On r- and k- selection», *American Naturalist*, núm. 104, págs. 592-97.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York (traducción al castellano como: Porter, M.E. (1987): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México).
- ROBINSON, W. y PEARCE, J. (1988): «Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 43-60.
- SARASON, Y. y TEGARDEN, L.F. (2003): «The Erosion of the Competitive Advantage of Strategic Planning: A Configuration Theory and Resource Based View», *Journal of Business and Management*, vol. 9, núm. 1, págs. 1-20.
- SHORTELL, S. y ZAJAC, E. (1990): «Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity», *Academy of Management Journal*, núm. 33 (4), págs. 817- 833.
- SLATER, S.F. y OLSON, E.M. (2000): «Strategy type and performance: the influence of sales force management», *Strategic Management Journal*, núm. 21, págs. 813-829.
- SMITH, K.G.; GUTHRIE, J.P. y CHEN, M. (1986): «Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance», *Academy of Management Proceedings*, págs. 45-49.
- SNOW, C. y HREBINIAK, L. (1980): «Strategy, distinctive, competence, and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, núm. 25 (2), págs. 317-336.
- SPANOS, Y. y LIOUKAS, S. (2001): «An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective», *Strategic Management Journal*, núm. 22, págs. 907-934.
- SPANOS, Y.E.; ZARALIS, G. y LIOUKAS, S. (2004): «Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece», *Strategic Management Journal*, núm. 25, págs. 139-165.
- SONG, X.M. y PARRY, M.E. (1997a): «A Cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States», *Journal of Marketing*, vol. 61, págs. 1-18.
- (1997b): «The determinants of Japanese new product successes», *Journal of Marketing Research*, vol. 34, págs.64-76.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997):»Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, núm. 20, págs. 509-533.
- TELLIS, G.J. y GOLDER, P.N. (1996): «First to market, first to fail? The real causes of enduring market leadership», *Sloan Management Review*, núm. 37 (2), págs. 65-75
- URBAN, G. L; CARTER, T; GASKIN, S; y MUCHA, Z; (1986): «Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications», *Management Science*, núm.32 (6), págs. 645-659.
- VENKATRAMAN, N. (1989): «Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement», *Management Science*, vol. 35, núm. 8, págs. 942-962.
- VENKATRAMAN, N. y CAMILUS, J. (1984): «Exploring the concept of «fit» in strategic management», *Academy of Management Review*, 9 (3), págs. 513-525.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAN, V. (1987): «Planning system success: a conceptualization and an operational model», *Management Science*, 33, 6, págs. 687-705.
- VORHIES, D.W. y MORGAN, N.A. (2003): «A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance», *Journal of Marketing*, vol. 67, págs. 100-115.
- WEICK, E.K. (1979): *The social psychology of organizing*, McGraw Hill.

- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2005): «Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach», *Journal of Business Venturing*, núm. 20, págs. 71-91.
- ZAJAC, E. y SHORTELL, S. (1989): «Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications», *Strategic Management Journal*, núm. 10 , págs. 413-430.
- ZAMMUTO, R. (1988): «Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice», *Journal of Management Studies*, núm. 25, págs. 105-120.

