

Perspectivas para juzgar la estrategia de la unidad estratégica de negocio: una visión integradora

MARÍA JOSÉ PÉREZ RODRÍGUEZ
JESÚS GARCÍA-TENORIO RONDA
Universidad Complutense de Madrid

Resumen: Este artículo pretende establecer una revisión de los problemas para la valoración y medición de las estrategias competitivas o a nivel de negocio que surgen en las empresas diversificadas. Entre los diversos enfoques que aparecen en la literatura especializada nos centramos en el de *tipologías*, habida cuenta de la enorme repercusión que el enfoque en cuestión ha tenido en los estudios empíricos de los últimos años.

Con este propósito, se analizan las tipologías más significativas en este tipo de estudios, así como también se identifican las dimensiones y los problemas que originan de cara a la medición. Finalmente, las conclusiones obtenidas del análisis previo permiten conocer la postura de los autores en lo que se refiere tanto a la elección de la tipología más adecuada como a su forma de medida.

Summary: In this paper we provide a detailed discussion about the problems related to the assessment and measurement of competitive strategies that appear in diversified firms. Research on business-level strategy has involved different approaches to operationalize the construct. Among the different approaches that we can find in empirical specialized literature, we have focused on the most recent one through strategic typologies.

By this means, we check the most important typologies to operationalize business-level strategy and we identify the dimensions and the problems in order to measure them. Finally, the conclusions coming from the previous study allow us to know the authors' point of view about the attempt to establish typologies, and, thus we can justify the choice and its measure.

INTRODUCCIÓN

De la misma forma que la estrategia global pretende determinar el conjunto de negocios en los que la empresa debe estar —campo de actividad—, definiendo los papeles que cada negocio jugará en la organización, la estrategia a nivel de negocio o estrategia competitiva plantea cómo competir en cada uno de los negocios propuestos. En empresas diversificadas con varios negocios —algunos con muy poca relación—, se necesitan diferentes estrategias competitivas para los diferentes tipos de actividad. De esta forma, cada unidad de negocio definida tendrá su propia estrategia competitiva a partir de la cual se determinarán los productos o servicios a ofrecer y los clientes a servir.

A nivel de negocio, es especialmente útil el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, puesto que el análisis de tales fuerzas permite descubrir los factores estructurales de éxito dentro de un contexto en el cual compiten las empresas. En esencia, lo que hace que una empresa aproveche o no estos factores de éxito son sus estrategias competitivas, por lo que las mismas pueden observarse como el medio para obtener una rentabilidad superior a la media del sector en el que la empresa compete.

En este sentido, PORTER (1982: 55) define la estrategia competitiva como *«emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa»*.

Para conseguir ese rendimiento superior es necesario lograr una ventaja competitiva sostenida, de tal manera que exista alguna característica que permita diferenciar a una empresa del resto. Para ello, será necesario involucrar un factor clave de éxito en el mercado suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia sostenible ante cambios en el entorno y acciones de la competencia.

En otras palabras, la dirección debe seleccionar una estrategia que aporte a la organización una ventaja competitiva. La elección realizada dependerá de las fortalezas de la empresa y de las debilidades del competidor, pero, en todo caso, debe evitar una posición en la cual la empresa tenga que enfrentarse indiscriminadamente con todas las empresas del sector.

En la mayoría de los sectores industriales existen empresas que han adoptado estrategias competitivas muy diferentes a lo largo de diversas dimensiones, resultando de estas estrategias bien una participación significativa en el mercado, o bien unas tasas de rendimiento sobre la inversión elevadas.

En este trabajo, nos proponemos medir la estrategia que pueda seguir una unidad de negocio, para lo cual es preciso plantear, inicialmente, las posibles perspectivas de estudio sobre la estrategia competitiva, para, posteriormente, analizar las dimensiones a considerar para realizar la medición. Esto nos aportará la base teórica para adoptar un determinado enfoque que pueda ser idóneo para cualquier investigación de esta naturaleza.

PERSPECTIVAS PARA JUZGAR LA ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO

El problema de la estrategia se puede considerar como un modelo de decisiones importantes que guían a la organización en sus relaciones con su entorno, que afectan a la estructura interna y a los procesos de la organización y que, de manera destacada, condicionan el resultado de la misma.

La estrategia competitiva ha sido el objeto de múltiples estudios de investigación realizados a partir de hipótesis que ponen en juego diversas variables y múltiples conexiones. Esto sugiere que la complejidad reconocida de la estrategia y sus usos diversos a nivel de negocio, no permiten establecer una forma unánime de hacer operativa esta variable.

En este sentido, la literatura especializada ha utilizado diversos enfoques en sus análisis sobre estrategia a nivel de negocio. Estos estudios han seguido alguna de las siguientes perspectivas de análisis (HAMBRICK, 1980):

- Algunos investigadores han considerado la estrategia como un «*situational art*» que debe ser analizada mediante el estudio de casos, caracterizándola textualmente, sin intención alguna de medir el comportamiento estratégico.
- Otros investigadores han confiado en una o muy pocas variables clave para describir el comportamiento estratégico —la cuota de mercado suele ser la variable estratégica dominante.
- En un tercer grupo podemos situar a los investigadores que han considerado la estrategia como una interacción cuantificable de un conjunto amplio de variables, realizando un análisis de regresión para determinar los efectos de las diversas combinaciones de variables sobre el resultado de la organización.
- Finalmente, el enfoque más reciente para hacer operativa la estrategia a nivel de negocio se lleva a cabo a través de las denominadas tipologías estratégicas. En este enfoque, cada estrategia es considerada de acuerdo con un modelo propio de características relevantes.

Sin embargo, HAMBRICK (1980) señala que ningún enfoque puede considerarse mejor que otro. De esta forma, la utilidad y conveniencia de cada uno dependerá de, al menos, tres conjuntos de factores: el objetivo de la investigación, el papel que la construcción de la estrategia tiene en la investigación y la definición teórica realizada por el investigador acerca del concepto de estrategia. En definitiva, el concepto de estrategia elude la definición única, lo que repercute a la hora de hacerla operativa.

El propósito de este trabajo es el de hacer una revisión de las distintas tipologías sobre estrategia por ser éste el enfoque más reciente y utilizado en la mayoría de los estudios en el ámbito de la Dirección Estratégica.

Tipología de Miles y Snow

MILES y SNOW (1978) establecen una tipología sobre estrategia competitiva que considera las siguientes opciones, según el objetivo que se persiga: estrategia defensora, estrategia exploradora, estrategia de analista y estrategia reactiva.

La *estrategia «defensora»* busca la estabilidad produciendo sólo un conjunto limitado de productos dirigidos a un segmento estrecho del mercado potencial. Dentro de este dominio limitado, los defensores se esfuerzan por evitar que los competidores entren en su territorio y para ello actúan con gran agresividad.

Si en determinadas condiciones la empresa recurre a precios competitivos o a la elaboración de productos de alta calidad para competir en un sector concreto, los defensores ignoran desarrollos y tendencias fuera de sus dominios, intentando crecer a través de la penetración en el mercado y quizás a través de algún desarrollo limitado en productos.

Los descriptores fundamentales de esta estrategia se pueden resumir en los siguientes: localización y mantenimiento de un nicho fijo en un producto o área de servicio relativamente estable, oferta de una gama más limitada de productos o servicios en relación con la competencia —alta calidad, mejor servicio, precios más bajos, etc.—, y tendencia a ignorar los cambios en la industria que no influyen directamente en las áreas normales de operación, concentrándose en hacer el trabajo lo mejor posible en el área limitada.

En esta estrategia hay una reducida o inexistente visión del entorno para encontrar nuevas áreas de oportunidades, pero existe una planificación importante dirigida hacia aspectos relacionados con el coste y la eficiencia. En este sentido, puesto que se ha de considerar el entorno estable, los objetivos se pueden medir en términos de estabilidad y eficiencia. Con el tiempo, los verdaderos defensores son capaces de crear y mantener pequeños nichos dentro de sus sectores que resultan impenetrables para los competidores.

La *estrategia «exploradora»* es la opuesta a la anterior. Su fortaleza está en encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado y, para ello, opera dentro de un dominio producto-mercado que sufre cambios continuos. En este sentido, la innovación puede ser más importante que los beneficios elevados.

El éxito del explorador depende de la posibilidad para desarrollar y mantener la capacidad de examinar una gama amplia de condiciones ambientales, tendencias y acontecimientos, con lo que se invierte mucho en personal que analiza el entorno para encontrar las oportunidades potenciales. De esta forma, la flexibilidad se convierte en el objetivo de la estrategia, moviéndose la empresa en un entorno fundamentalmente dinámico.

Como señalan MILES, SNOW, MEYER y COLEMAN (1978), a corto plazo, la actitud del explorador puede hacerse efectiva dando respuesta a las demandas del mañana. Pero, si el futuro define una situación similar a la actual, el explorador se hace ineficiente y no puede maximizar sus beneficios.

Los descriptores fundamentales de la estrategia «exploradora» son los siguientes: opera dentro de un dominio producto-mercado que sufre redefiniciones periódicas.

dicas y está a la cabeza en productos y/o áreas de mercado nuevos. Aunque los esfuerzos no proporcionen elevados beneficios, da una respuesta rápida a señales que hacen referencia a áreas de oportunidad. Estas respuestas a menudo llevan a nuevas acciones competitivas, aunque no mantenga la resistencia o fortaleza de mercado en todas las áreas en las que entre.

La *estrategia de «analista»* se encuentra a mitad de camino de las dos anteriores, por lo que intenta aprovechar lo mejor de ambas. De esta forma, pretende minimizar los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficio, la estrategia consiste en moverse hacia nuevos productos o nuevos mercados cuando la viabilidad para ello ha sido comprobada por los exploradores. Así, el analista vive de la imitación, tomando las ideas de éxito de los exploradores y copiándolas.

Los analistas deben contar con la habilidad de responder a la ventaja del explorador y, al mismo tiempo, mantener la eficiencia operativa en las áreas de productos y mercados estables. Suelen obtener menores márgenes de beneficios, pero son más eficientes que los exploradores, que tienen unos márgenes mayores para justificar los riesgos que tienen que asumir y sus ineficiencias productivas.

Los descriptores de la estrategia del analista hacen, por lo tanto, referencia a los siguientes aspectos: mantenimiento de una línea de productos o servicios estable y limitada y, a la vez, tendencia a seguir nuevas y determinadas evoluciones o desarrollos prometedores en la industria. Es al mismo tiempo líder con nuevos productos o servicios y líder en productos y servicios con una relación coste-eficiencia mayor.

Finalmente, la *estrategia del «reactor»* hace referencia a una estrategia residual, describiendo situaciones inconsistentes e inestables que surgen cuando una de las otras tres estrategias mencionadas es seguida de manera incorrecta. Responde, por lo tanto, de una manera poco apropiada, con resultados pobres y, como consecuencia, tendrán que comprometerse con una nueva estrategia de cara al futuro.

Los descriptores de esta última estrategia son los siguientes: ausencia de consistencia en la orientación producto/mercado, falta de agresividad en el mantenimiento de productos y mercados establecidos en relación con la competencia y respuesta en aquellas áreas donde se ve forzada por las presiones del entorno.

En el conjunto de las estrategias definidas tienen una gran importancia las percepciones acerca de la incertidumbre del entorno, aunque no sean interpretaciones objetivas, ya que los directivos de dos organizaciones distintas pueden enfrentarse al mismo entorno y percibirlo de manera diferente. En cualquier caso, las estrategias se definen en un continuo que va de un nivel bajo a un nivel alto en términos de cambio e incertidumbre ambiental.

Tipología de Porter

A partir de la definición de PORTER (1982), anteriormente establecida, de lo que puede entenderse por una estrategia competitiva, se pone de manifiesto que la

ventaja competitiva puede ser creada por la empresa con estrategias que se anticipen o respondan a cambios externos y con estrategias que creen cambios a través de la innovación. Que se de una u otra situación va a depender de que la empresa sea lo suficientemente hábil como para responder flexible y rápidamente a los cambios en las tendencias de los mercados o que ella misma pueda provocar tales cambios.

Según Porter, el origen de una ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad de la empresa, y cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes o diferenciación del producto. Este autor identifica, por lo tanto, dos modos genéricos mediante los cuales una empresa —o unidad de negocio— puede conseguir una ventaja competitiva sostenible en relación a otras empresas en un determinado sector.

En realidad, define tres estrategias genéricas —liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado— al combinar la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir tal ventaja. Sin embargo, la segmentación de mercados no suele ser considerada como una estrategia competitiva independiente ya que no es más que una estrategia de liderazgo en costes o una de diferenciación de productos cuyo ámbito no es el sector en su conjunto sino un segmento determinado.

Así pues, con la *estrategia de «liderazgo en costes»* se trata de incurrir en costes más bajos que el resto del sector. Esta estrategia requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de fabricar grandes volúmenes de producción de forma eficiente. Requiere, igualmente, un gran empeño en la reducción de costes basados en la experiencia, rígidos controles del coste y de gastos indirectos. Por lo tanto, evita las cuentas marginales y pretende la minimización de los costes en áreas tales como I+D, fuerza de ventas, publicidad, etc., lo que supone, en definitiva, una fuerte atención administrativa al control de costes para poder alcanzar los fines propuestos.

El producto y servicio debe percibirse como comparable al que ofrecen los competidores, o al menos aceptable por los compradores. La manera de conseguir la ventaja en costes requiere eficiencia en operaciones, economías de escala, innovación tecnológica, bajo coste de mano de obra o acceso preferente a materias primas.

Por otra parte, con la *estrategia de «diferenciación»* se trata de crear un producto/servicio que sea percibido en el mercado como único, a través del diseño, la imagen de marca, la capacidad tecnológica, el servicio extraordinario al cliente, la cadena de distribución u otras dimensiones. La clave está en que el atributo elegido debe ser diferente en relación a lo que ofrecen los rivales, puesto que el objetivo es desarrollar productos únicos.

Sin embargo, aún cuando en la estrategia de liderazgo el bajo coste es el tema que recorre toda la estrategia, otras dimensiones como la calidad o el servicio no pueden ser ignoradas. De la misma manera, la empresa o unidad que persiga

diferenciar su producto no puede ignorar los costes, aunque no sean éstos los aspectos principales que deban estar en el punto de mira del responsable de la estrategia.

En cualquiera de los dos casos, diferenciación o liderazgo en costes, las estrategias comentadas buscan una ventaja competitiva en una gama amplia de segmentos del sector. La estrategia de «*segmentación del mercado*» busca conseguir una ventaja en coste o en diferenciación en un segmento estrecho. El directivo elegirá un segmento o grupo de segmentos en una industria y preparará a la medida la estrategia para atender el segmento con la exclusión de los restantes. La estrategia será factible o no dependiendo del tamaño del segmento y dependiendo de si puede sostener el coste de la segmentación.

Por último, Porter emplea el término «*atrapado a la mitad*» para describir organizaciones que no son capaces de conseguir una ventaja competitiva con una de las estrategias previas. Tales organizaciones difícilmente conseguirán el éxito a largo plazo y si lo consiguen será como consecuencia de competir en una industria altamente favorable o si los rivales se encuentran en la misma situación.

Tipología de Miller

MILLER (1987), integrando los trabajos ya mencionados de Miles y Snow y Porter, considera que la utilización por parte de la empresa de cuatro *dimensiones básicas* contribuye, de forma significativa, a definir la estrategia que la misma sigue a la vez que ayuda a relacionar dicha estrategia con su estructura más apropiada. Estas cuatro dimensiones básicas son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del coste.

Haciendo alusión a estas dimensiones, ROBBINS (1990) pone de manifiesto que, aunque no se puede considerar que las mismas representen todos los aspectos complejos de la estrategia, abarcan suficientemente aquellos aspectos de contenido estratégico que han recibido mayor atención. Esto pone de manifiesto el grado de diversidad de las dimensiones estratégicas, aunque este problema será tratado más adelante.

Con la «*innovación*» se plantea la medida con que una empresa introduce nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y transcendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados.

En la «*diferenciación de marketing*» se quiere conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta o un producto más actualizado, sino que la empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio. El objetivo es comprender y atender las preferencias de los consumidores.

El «*ámbito*» o amplitud se refiere al alcance del mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de pro-

ductos, siendo, por lo tanto, el objetivo seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio.

Finalmente, con el «*control del coste*» se quiere destacar la posibilidad de una empresa para controlar costes, evitando gastos innecesarios en innovación o márketing, y bajando los precios para vender su producto básico. El objetivo consiste en producir productos estandarizados de manera eficiente.

Esta integración de Miller disecciona la estrategia de diferenciación de Porter en dos dimensiones, diferenciación de márketing e innovación, mientras que la cuarta dimensión está muy próxima al liderazgo en costes de Porter. Por su parte, *la dimensión que hace referencia al campo de actividad supondría encaminar la estrategia de negocio bien considerando amplitud en la innovación, o bien dirigiéndose a segmentos más estables y tranquilos.*

LA MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Como ya habíamos comentado, el problema fundamental de los estudios sobre *estrategia competitiva* ha sido hacer operativo desde una perspectiva empírica dicho concepto y, de manera particular, hacerlo operativo de tal modo que sea válido y apropiado para la investigación.

Los estudios de Wrigley y Rumelt, por ejemplo, nos indican la forma de desarrollar mediciones, generalmente aceptadas, sobre la estrategia a nivel global. Pero, sin embargo, no hay un enfoque generalmente aceptado para medir las estrategias a nivel de negocio.

En este sentido, los diferentes estudios han abordado el problema de forma variada, intentando la operatividad del concepto por medio de teorías y técnicas diferentes. Ahora bien, sería preciso conseguir una cierta armonía entre lo que se persigue con la construcción de la estrategia y cómo hacerla operativa, aunque no exista una forma ideal para hacerlo.

A pesar de la variedad de formas mediante las que una empresa puede competir en el mercado, siempre puede definirse un conjunto de dimensiones que proporcionan un panorama general de la posición de la empresa. Dichas dimensiones estratégicas captan, por lo general, las diferencias posibles entre las opciones estratégicas de una empresa en un sector industrial. Lógicamente, determinadas dimensiones no serán significativas para algunas empresas, así como unas dimensiones serán más relevantes que otras en función del sector industrial que se esté analizando.

En este sentido, MILLER (1986) señala que las dimensiones estratégicas se combinan para describir tipos estratégicos determinados y, por lo tanto, reflejan estrategias competitivas importantes que pueden emplearse para comparar las ventajas competitivas entre empresas y entre sectores. Por otra parte, MILLER (1987) destaca que las dimensiones estratégicas constituyen a priori combinaciones de atributos derivadas de la literatura existente, tanto a nivel teórico o conceptual como a nivel empírico, que han sido diseñadas para poner de manifiesto «clases de actividad» de manera particular.

Las dimensiones pueden ser descritas con diferente nivel de detalle, pudiéndose agregar, para casos específicos, tantas dimensiones como fuera necesario para hacer un análisis riguroso. Aún cuando existan empresas con diferentes dimensiones, las dimensiones de una empresa en particular suelen estar relacionadas y ser internamente congruentes.

La literatura especializada representada en los estudios de MILES y SNOW (1978), PORTER (1982), HAMBRICK (1983), DESS y DAVIS (1984) y MILLER (1987, 1988), entre otros, sugiere la importancia de determinadas dimensiones tales como la innovación de producto, diferenciación de márketing, ámbito y control, que nosotros hemos estudiado, así como alguno de sus componentes más importantes. Pero, cualesquiera que sean las dimensiones representativas elegidas nunca pueden ser consideradas de forma exhaustiva. En este sentido, MILLER (1986) argumenta que el concepto de estrategia es tan amplio y complejo que sólo es posible seleccionar un conjunto representativo de dimensiones para caracterizar a dicho concepto. En el cuadro 1 se muestran algunas de las muchas variables importantes que son consideradas en cada una de las dimensiones elegidas.

Los criterios para seleccionar las dimensiones estratégicas son, por necesidad, de alguna manera arbitrarios. Sin embargo, MILLER (1986) establece que las dimensiones elegidas tienen que ser suficientemente específicas como para ser identificables y controlables por los directivos pero, lo suficientemente generales como para aplicarlas a la mayoría de los sectores. Asimismo, las dimensiones deben tener un determinado alcance, considerando una gama amplia de estrategias posibles y los muchos elementos específicos que pudieran caracterizar las estrategias de la mayoría de negocios.

Sin embargo, no existe la forma de comprobar, tampoco lo pretendemos, que las dimensiones anteriores sean las más importantes, por lo que podrían ser discutidas. Pero sí podemos argumentar que existen una gran cantidad de estudios que eligen arbitrariamente las dimensiones para valorar la estrategia de una unidad de negocios.

Entre los estudios referidos, ZAHRA y COVIN (1993) seleccionan dimensiones para representar las posibles elecciones estratégicas que tienen significado en una gran variedad de conjuntos ambientales. Este estudio analiza las relaciones entre las dimensiones de la estrategia de negocio, las dimensiones de la política tecnológica y el resultado de la empresa. La estrategia de negocio se hace operativa mediante la medición, a través de una escala, de las dimensiones consideradas.

LAWLESS y FINCH (1989), siguiendo la tipología de MILLER (1986), hacen operativas las estrategias empleando una serie de variables que se corresponden en gran medida con las señaladas en el cuadro 1. En este caso la medición se realiza por medio de ratios del tipo gastos en I+D en producto/ventas, gastos en publicidad/ventas y costes directos/ventas.

THOMAS, LITSCHERT y RAMASWAMY (1991) consideran, en consonancia con GINN y McDANIEL (1987), que la estrategia de una organización es el reflejo de todos sus sistemas, permitiendo una selección limitada de variables teóricamente relevantes para captar un tipo de estrategia. Las variables seleccionadas para hacer operativas las estrategias representan la distribución de recursos necesaria

Cuadro 1
Variables estratégicas representativas de cada dimensión
de la estrategia competitiva

<i>Dimensiones</i>	<i>Variables</i>
<i>Diferenciación</i>	
Innovación	Porcentaje de ventas procedentes de productos introducidos en los 2 ó 3 últimos años I+D como porcentaje de las ventas Edad media de los productos. Frecuencia de cambios principales en los productos
Marketing	Calidad del producto Imagen del producto Gastos de márketing Publicidad y promoción Fuerza de ventas Calidad del servicio
<i>Segmentación</i>	Amplitud de la línea de producto Amplitud de tipos de clientes Alcance geográfico
<i>Liderazgo costes</i>	Relación directa costes/unidad (<i>relative directive</i>) Novedad de planta y equipo Precio del producto Capacidad empleada Integración vertical hacia atrás Proceso de I+D
<i>Asset Parsimony</i>	Intensidad de activo fijo (valor en libro de ingresos de planta y equipo) Intensidad de activo corriente (activos corrientes/ingresos)

Fuente: MILLER (1986)

para garantizar una implantación con éxito. La valoración de estas variables corresponde principalmente a los directivos que realizan la elección. En este caso, se emplean cinco medidas diferentes para determinar si el tipo de estrategia es «exploradora» o «defensora». Estas medidas son las siguientes: gastos de márketing/ventas totales, gastos en I+D/ventas totales, ventas netas por empleado, número total de líneas de productos y número de nuevos productos.

Por su parte, GOLDEN (1992), a partir de los descriptores de la tipología de MILES y SNOW (1978), elabora un cuestionario en donde se pide a los encuestados que valoren —en una escala de siete puntos— el grado de similitud de su estrategia de negocio con los descriptores de las estrategias referidas —defensora, exploradora, analista y reactiva¹.

¹ Los estudios de MILES y SNOW (1978), SNOW y HREBINIAK (1980) y HAMBRICK (1981), son también de esta naturaleza.

GUPTA y GOVINDARAJAN (1984) ponen de manifiesto, mediante entrevistas previas con directores de unidades de negocio, que cada unidad se compone de varios productos estrechamente relacionados, por lo que la estrategia de la unidad tiene que ser observada como una agregación de las estrategias de sus productos. A continuación, con la ayuda de un cuestionario, se pide a los encuestados que indiquen el porcentaje del total de ventas corrientes de una unidad de negocio representadas por productos que, a su vez, están representados por una serie de descriptores: aumento de ventas y cuota de mercado, mantenimiento de la cuota de mercado y obtención de rendimientos razonables para las inversiones, maximización de beneficios y cash-flow a corto-medio plazo, preparación para la venta o liquidación, o ninguno de los anteriores.

En estudios posteriores, GUPTA y GOVINDARAJAN (1986), GUPTA (1987) y también GOVINDARAJAN (1988), desarrollan un instrumento de medida basado en la discusión conceptual de las estrategias coste/diferenciación de Porter. Para construir una variable fiable y válida, se pide a los encuestados que indiquen la importancia de algunos métodos competitivos clave para la estrategia global de sus unidades. También se pide a los encuestados que posicionen sus productos en relación con los competidores en diversas áreas —precio de venta del producto, porcentaje de ventas destinado a I+D, porcentaje de ventas destinado a gastos de marketing, calidad del producto, imagen de marca y características del producto. La escala empleada es la de *Likert* con valores que van desde «poco importante» hasta «muy importante». La suma de respuestas proporciona la medida deseada: los valores altos indican diferenciación y los bajos liderazgo en costes.

En los mismos términos, MILLER (1988) emplea medidas a partir de las dimensiones estratégicas de Porter. En este caso, la estrategia se mide empleando unas escalas que puntúan y ponderan una serie de dimensiones para hallar después un promedio.

VALORACIÓN FINAL

En definitiva, este estudio ha optado por un enfoque de tipologías, no obstante, dentro de este ámbito de estudio, el investigador debe resolver algunas cuestiones de importancia cuando tiene que enfrentarse a la medición de una estrategia, tales como las dimensiones de interés más significativas y la técnica de medición empleada para las mismas. En este sentido, consideramos que para decantarse por una tipología en concreto han de tenerse en cuenta los siguientes argumentos:

- No existe ninguna tipología que permita especificar cada forma de comportamiento estratégico. Las organizaciones son suficientemente complejas y cambiantes como para permitir tal pretensión.
- La tipología de Porter ha sido empleada como marco de referencia en infinidad de estudios ya que su conceptualización ha sido bien aceptada académicamente y resulta internamente consistente. No obstante, es posi-

ble elaborar un análisis comparativo de las diferentes tipologías que permita una homogeneización de todas ellas y que, en definitiva, nos ayude a conocer cual es la intención que la empresa persigue cuando se decanta por una en concreto.

- Precisamente, los estudios comparativos tanto de SEGEV (1989) como de ZAJAC y SHORTELL (1989) llegan a la conclusión de que ninguna tipología es incompatible respecto de otra, aunque se establezcan diferencias en su grado de complejidad y nivel de análisis. Así, por ejemplo, se puede establecer un paralelismo entre diferenciación y explorador y entre bajos costes y defensor. Su yuxtaposición indica la compleja red/telaraña de opciones estratégicas asequibles para un negocio y la dificultad en intentar clasificar tales opciones de manera concisa (HAMBRICK, 1983; GOVINDARAJAN, 1986a y 1986b).
- Aunque la tipología de Miles y Snow también ha sido ampliamente aceptada y, presumiblemente, esta tipología y la de Porter clasifican el mismo fenómeno, son distintas en la medida en que cada una destaca diferentes aspectos de la estrategia a nivel de negocio. La tipología de Porter se centra principalmente en industrias más concentradas con unidades de negocio más grandes, mientras que la tipología de Miles y Snow se centra en industrias con más competidores.
- La arbitrariedad que subyace en la elección de las dimensiones permite incorporar los componentes relevantes de una tipología que puedan faltar en la que haya sido elegida.

En cuanto a la elección de dimensiones, en la propia definición de la estrategia se destacan las claves de cada una de ellas y, por lo tanto, las dimensiones que son importantes. Pero como, a priori, no se conoce la estrategia que va a ser investigada sería interesante incorporar las dimensiones de todas ellas —de una forma arbitraria.

Por otra parte, la referencia para la elección de las dimensiones ha de ponerse en los descriptores, ya que éstos sirven para aproximarnos a la estrategia de la unidad de negocios, teniendo en cuenta que las organizaciones suelen mostrar una estrategia que es más o menos similar a uno de los tipos definidos.

En definitiva, puesto que cualquier tipología es perfectamente válida estamos en la obligación de reflejar que las dimensiones y sus variables estratégicas no son ni exclusivas ni importantes. En este sentido, las dimensiones elegidas proporcionan un panorama general de la posición de la empresa y esto sí es realmente importante.

En lo que a la medición se refiere, el problema es significativamente diferente puesto que en este caso únicamente se pueden aplicar dos tipos de escala: una medida nominal discreta y una escala continua. Desde nuestro punto de vista, ésta última medida no sólo evita la pérdida de información relevante, sino que permite que el investigador tenga una mayor libertad a la hora de caracterizar cada unidad de negocios.

De esta forma, dentro de cada una de las dimensiones elegidas se establece un número determinado de atributos o componentes que sumados ofrecen una representación del grado en que se sigue una estrategia concreta. Cada uno de los componentes y, por supuesto, la dimensión en sí misma, puede ser seguida en mayor o menor medida, lo que indicará el alcance de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- DESS, G. G. y DAVIS, P. S. (1984). «Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 3, pp. 467-488.
- GINN, G. O. y McDANIEL, R. R. Jr. (1987). «Strategic Adaptation in the Hospital Industry», *Academy of Management best Paper Proceedings*, pp. 87-90.
- GOLDEN, B. R. (1992). «SBU Strategy and Performance: Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 145-158.
- GOVINDARAJAN, V. (1986a). «Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 844-856.
- (1986b). «The Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives», *Decision Sciences*, vol. 17, núm. 4, pp. 496-516.
- (1988). «A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 9.
- GUPTA, A. K. (1987). «SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 3, pp. 477-500.
- y GOVINDARAJAN, V. (1984). «Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 1, pp. 25-41.
- (1986). «Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications», *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 4, pp. 695-714.
- HAMBRICK, D. C. (1980). «Strategy Awareness within Top Management Teams», *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 263-279.
- (1983). «Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types», *Academy of Management Journal*, vol. 26, núm. 1, pp. 5-26.
- LAWLESS, M. W. y FINCH, L. K. (1989). «Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 351-365.
- MILES, R., y SNOW, C. (1978). «Organizational Strategy, Structure and Process», McGraw-Hill, Nueva York.
- MILES, R. SNOW, C.; MEYER, A. D. y COLEMAN, H. J. Jr. (1978). «Organizational Strategy, Structure, and Process», *Academy of Management Review*, vol. 3, julio, pp. 546-570.
- MILLER, D. (1986). «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
- (1987). «The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.

- (1988). «Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications», *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 2, pp. 280-308.
- PORTER, M. E. (1982). «Estrategia Competitiva», CECSA, México.
- ROBBINS, S. P. (1990). «Organizations Theory: Structure, Design and Applications», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 3ª edición.
- SEGEV, E. (1989). «A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.
- THOMAS, A. S.; LITSCHERT, R. J. y RAMASWAMY, K. (1991). «The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination», *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 509-522.
- ZAHRA, S. A. y COVIN, J. G. (1993). «Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 451-478.
- ZAJAC, E. J. y SHORTELL, S. M. (1989). «Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications», *Strategic Management Journal*, vol. 10, núm. 3, pp. 413-430.