

## *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS*

Edgar Castro Monge <sup>1</sup>

### ÍNDICE

Resumen .....	248
Introducción.....	248
El concepto de estrategia.....	249
Las estrategias competitivas genéricas.....	251
Tipologías de estrategias competitivas .....	252
Las Estrategias competitivas de Miles y Snow .....	254
Las empresas prospectivas o exploradoras .....	255
Las empresas defensivas .....	255
Las organizaciones analizadoras .....	256
Las empresas reactivas .....	256
Estrategias competitivas de Porter .....	257
Estrategia de Liderazgo en Costes .....	258
Estrategia de Diferenciación.....	260
Estrategia de Enfoque.....	261
Empresas atrapadas a la mitad.....	263
Estrategias competitivas de Miller .....	263
Estrategias competitivas de Mintzberg .....	265
Estrategias competitivas de Kotler.....	266
Estrategia del Líder.....	266
Estrategia del Retador.....	267
Estrategia del seguidor.....	267
Estrategia del Especialista .....	268
Conclusiones .....	270
Referencias bibliográficas .....	271

---

1 Licenciatura en Administración de Empresas, ULACIT; Maestría en Administración de Empresas, énfasis en Marketing, ULACIT. Doctorado en Dirección de Empresas e Integración Económica. Universidad de Oviedo-España, 2009. Profesor

---

Escuela de Administración y Sistema de Estudios de Posgrados UNED; Director de la Revista Nacional de Administración; Coordinador de la Comisión de investigación de la Escuela de Ciencias de la Administración

## RESUMEN

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos. El ensayo pretende entonces hacer un análisis de las cinco tipologías de estrategias competitivas más importantes tratadas en la literatura: Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Se trata de encontrar sus cuestionamientos, similitudes y diferencias y se pretende dar una guía para que las empresas establezcan la estrategia que mejor se adecúa sus características.

**PALABRAS CLAVES:** ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, DIFERENCIACIÓN, ENFOQUE, ÉXITO EMPRESARIAL

## SUMMARY

Competitive strategies that companies develop are a key factor to determine how they will compete in the markets and if their business management will be successful. It is vital for companies to identify the most effective strategy or set of strategies to compete efficiently. Only by establishing the appropriate strategy can companies achieve their proposed goals and objectives. In order for a strategy to be successful, it must be coherent with its values and goals, resources and capabilities, environment, structure and organizational systems. This paper aims then to make an analysis of the five types of major competitive strategies discussed in literature: Miles and Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) and Kotler (1992). It tries to find similarities and differences and provide a guide for companies to establish the strategy that best fits their characteristics.

**KEY WORDS:** COMPETITIVE STRATEGIES, DIFFERENTIATION, APPROACH, BUSINESS SUCCESS

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas. Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento

empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización,

No puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada. El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades y los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, la estrategia debe ser

real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo.

En la literatura se da a conocer que la estrategia dentro de la organización comprende todos los niveles: corporativo, negocio o competitivo y funcional. En este análisis se enfatiza sobre el segundo nivel que tiene que ver con lo competitivo. De esta manera se puede agregar que son muchos los autores que han escrito sobre las estrategias competitivas y cinco de los más importantes son: Miles and Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) and Kotler (1992), es así como se pretende aquí dar a conocer estas tipologías, sus similitudes, diferencias y conceptos básicos que brinden al empresario la idea fundamental de hacia dónde deber ir su empresa y en que tipología se puede enmarcar su estrategia para lograr el éxito empresarial.

## EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. Andrews (1977: 59) define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”. Por su parte para Ansoff (1976), la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. No obstante, sí identifica cuatro

componentes que, a su juicio, caracterizan a este vínculo común o estrategia: el ámbito de actuación, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y el efecto sinergia.

Por su parte, Morrisey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Para este autor, el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Aunque señala que nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Para Hatten (1987), la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización, los cuales son formulados por medio del proceso de Dirección Estratégica y es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

La estrategia se presenta como “un modelo en un flujo de decisiones”, cuando una secuencia de decisiones exhibe en algún área una consistencia en el tiempo se puede considerar que se ha formado una estrategia (Mintzberg, 1978). Según Hambrick (1981), desde esta perspectiva la estrategia ha de ser inferida de la conducta de la organización. Ansoff (1979) señala que la estrategia es también útil para ofrecer una guía al trabajo de transformación de la empresa, pero es un concepto sintético en el sentido de que las estrategias imputables a las organizaciones no son con frecuencia percibidas y hechas explícitas por los directivos que las persiguen. En base a la estrategia seguida por la empresa, se introducen las apropiadas características materiales como la estructura, los sistemas o los procesos que ayuden a conseguir el éxito de la estrategia aplicada (Ginsberg, 1985; Varadarajan, 1999). Para que se tenga este éxito y para el adecuado desarrollo de toda estrategia, resulta necesario un proceso de adaptación al ambiente del mercado (Miles y Snow, 1978).

La estrategia comprende todos los niveles de la organización: corporativo, negocio o competitivo y funcional (Hax y Majluf, 1991). El nivel corporativo a su vez se divide en tres ámbitos: a) ámbito de producto -se determinan los productos en los que se compete-, b) el ámbito geográfico -se decide si se compete a nivel local, nacional o internacional- y c) el ámbito vertical -se señalan las actividades verticales en que participará la organización- (Grant, 1996). Una definición comprensiva del concepto de estrategia corporativa es la de Burgelman (2002: 11), donde la estrategia corporativa “es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”. Esta definición de Burgelman retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. Para Peris et al. (1995) la estrategia corporativa es la que determina el ámbito de la empresa y el reparto de los recursos de la organización entre los distintos negocios en los que está presente. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no. En este nivel, últimamente hay un reciente interés por los recursos inmateriales de la empresa, los factores intangibles como las habilidades, capacidades o la cultura empresarial han comenzado a desempeñar un papel de especial relevancia en el proceso de desarrollo de la estrategia empresarial (Homburg et al., 1999).

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio. Una vez que ya se sabe en qué negocios se va a competir, entonces se decide cómo la empresa lo va hacer en cada uno de los ámbitos seleccionados en el nivel corporativo. Este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define

la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter, 1980, 1985; Grant, 1995). No obstante, la distinción entre nivel corporativo y de negocio tiene sentido si la empresa está diversificada, es decir, si compete en más de un negocio, mientras que pierde relevancia en el caso de empresas especializadas o no diversificadas, donde ambos niveles estratégicos son mutuamente dependientes y llegan a confundirse (Hill y Jones, 1996).

Por último, existe un nivel funcional que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos (Hax y Majluf, 1984).

Si las empresas buscan un desempeño económico por encima de lo normal, la selección adecuada de la estrategia podría originarse sobre todo del análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no del análisis del medio ambiente competitivo (Barney, 1986). Antes de definir las estrategias, las empresas deben saber cuál es su conducta competitiva. La unidad central de análisis para describir la conducta competitiva de una empresa es la “acción”. Se considera como acción competitiva a todo movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciada por una empresa para mejorar su posición en el mercado (Chen et al., 1992; Smith et al., 1989). Ejemplos de acciones competitivas son bajadas de tarifas, mejoras de los productos actuales o el lanzamiento de nuevas campañas de promoción (Chen y MacMillan, 1992; Young et al., 1996). La conducta competitiva de las empresas tiene en cuenta tres dimensiones: la intensidad, la simplicidad y la heterogeneidad competitiva vinculadas con el número y variedad de las

acciones competitivas (Miller y Chen, 1996; Young et al., 1996; Ferrier et al., 1999).

La intensidad competitiva se define como la cantidad total de acciones que una empresa ha realizado en un período determinado (Ferrier et al., 1999). Se dice que cuando una empresa realiza numerosos movimientos competitivos, o responde a las acciones de sus rivales, se dedica a competir de forma activa (Chen y Hambick, 1995). La simplicidad competitiva se refiere a la variedad en el conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo. Las organizaciones pueden elegir entre implantar muchos o pocos cambios en su secuencia competitiva. Se define la simplicidad competitiva como la tendencia de una empresa a seguir un rango de acciones reducido (Miller, 1993). Por último, la heterogeneidad competitiva de una empresa hace referencia a las diferencias existentes entre la conducta competitiva de una empresa -número y tipos de acciones- y la de sus rivales (Ferrier et al., 1999).

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es "crear valor para los compradores" (Porter, 1985: 36). La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Para Aulakh et al. (2000) y Baldauf et al. (2000) el interés principal de estas estrategias genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas. En línea con lo anterior, la estrategia elegida por la empresa es

una actividad que aporta valor; por lo tanto, la idea subyacente es buscar una estrategia que favorezca el mantenimiento de la ventaja competitiva e incluso su desarrollo.

Son dos las cuestiones importantes que sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera de ellas es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. No todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido, y su ganancia inherente es un ingrediente esencial para determinar la utilidad de una empresa. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más lucrativas que otras, sin importar cuál pueda ser la utilidad promedio dentro del sector (Porter, 1990).

Algunas investigaciones sobre dinámica competitiva han procurado comprender las estrategias competitivas desde una perspectiva más dinámica, tomando como unidad de análisis una secuencia de acciones competitivas emprendidas por las organizaciones (Chen, 1996). En este sentido, las acciones competitivas son definidas como movimientos competitivos específicos iniciados por una empresa direccionados externamente para incrementar su posición competitiva relativa.

Para Casilda (1995), esta dinámica competitiva es la que va a generar las ventajas diferenciadoras de las organizaciones que compiten en los distintos ámbitos del mercado y en los distintos segmentos del mismo, ya que es evidente que se necesita dar una respuesta estratégica al reto competitivo, de forma que le permita afrontar las amenazas y oportunidades del nuevo entorno con garantías de éxito.

En este sentido, para que la estrategia competitiva de la empresa sea ampliamente entendida, se debe considerar su análisis desde una perspectiva integradora, considerando, por un lado, la forma de competir que analiza los movimientos competitivos de la empresa en su conjunto, examinando con intensidad cómo va compitiendo en un determinado periodo de

tiempo; por otro lado, considerar la relación existente entre las distintas acciones competitivas de la empresa y las diferentes conductas utilizadas por las empresas competidoras (Miller y Chen, 1996). El objetivo de la estrategia competitiva es el de comprender los caminos a través de los cuales las empresas compiten entre sí. La estrategia sería la herramienta para mejorar la competitividad de las empresas (Huertas, 1991).

Es una realidad que ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia competitiva. Grant (1996) reconoce que la elección de la estrategia es fundamental, ya que de ella depende en buena medida el éxito empresarial, aunque también es cierto que no lo garantice. No sólo triunfan las empresas con mejores recursos o las que mejor suerte parecen tener, sino que también aquellas con una estrategia sólidamente formulada y eficazmente implantada. Para Khandwalla (1981), cuando se vaya a determinar la estrategia competitiva, se debe estimar el esfuerzo de la empresa en factores estratégicos básicos, tales como la comercialización, la investigación y el desarrollo y la producción, dimensiones claves que se supone constituyen la base de la estrategia de la empresa.

Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede, sin embargo, no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; el atractivo del sector industrial y la posición competitiva cambian. Los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores. Al mismo tiempo, una empresa puede claramente mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La estrategia competitiva, por tanto, no sólo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa (Porter 1990). La industria es un factor que

influye en la elección estratégica, pero no es el único, la elección también depende de las percepciones de los directivos y de los recursos y capacidades existentes en la empresa. Por tal razón las características de la industria son necesarias pero no suficientes para exigir determinados comportamientos estratégicos (Kogut, 1984; Ghoshal, 1987). Por lo tanto, una cuestión fundamental en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta (Peteraf, 1993).

### TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Los tipos de estrategias surgen porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias. La realización de una investigación sobre estrategia empresarial requiere realizar algunas formas de agrupamiento basándose en el grado de similitud de las estrategias elegidas e implementadas por las empresas. En caso contrario, se consideraría o bien que toda estrategia es igual o lo opuesto, que es que no existen dos estrategias similares y, en consecuencia, no podría realizarse generalización alguna (Smith et al., 1989). Existe desacuerdo entre diversos investigadores sobre si los tipos de estrategias resultantes se deben a su existencia real o es simplemente el resultado de la metodología empleada (Hatten y Hatten, 1987; Reger y Huff, 1993).

Es claro que cada empresa tiene sus particularidades y por ello no existirían dos estrategias iguales, ya que cada empresa tiene diferentes objetivos y dispone de recursos, capacidades y alcances distintos. Las empresas que siguen estrategias similares comparten en gran medida una historia similar, lo que implica que comparten el proceso de absorción y desarrollo de nuevos recursos y capacidades. Del mismo modo, las empresas cuyas estrategias



son marcadamente diferentes tenderán también a ser marcadamente diferentes con respecto a sus recursos (González y Ventura, 2007); sin embargo, no es necesaria una coincidencia absoluta entre las estrategias, ni siquiera, un reconocimiento por parte de los competidores más próximos, lo que haría falta es que los límites de cada tipo de estrategia aparezcan con absoluta nitidez, de forma que distintos investigadores obtengan una amplia coincidencia respecto a los grupos resultantes cuando estudien una misma industria en un mismo periodo y utilizando variables no necesariamente iguales (Iglesias, 1994).

Las herramientas de clasificación estratégica buscan saber cómo un conjunto de actividades puede configurarse como una estrategia. Hambrick (1984) señala que la clasificación es especialmente importante en el estudio de las estrategias organizacionales, agrega que las estrategias consisten en la integración de múltiples dimensiones que sucesivamente pueden ser configuradas en combinaciones aparentemente interminables. Sin un esquema de clasificación, el investigador de la estrategia puede tratar individualmente con las múltiples variables de interés, y puede generalmente, asumir que todas la combinaciones son posibles.

Las aproximaciones a priori o teóricas, también llamadas tipologías o enfoque deductivo, están basadas en casos generales, en la observación y en la teoría. La ventaja de los análisis a priori son tres (Hambrick, 1983): 1) permite explicar posibles diferencias tanto en los resultados como en las características de los distintos grupos apoyándose en el marco conceptual sobre el que se basa; 2) se destaca su generalidad, ya que no depende del contexto particular del ámbito de actividad estudiado y 3) pueden ser utilizados como punto de partida de un análisis más global, seguido por un análisis empírico. Como inconveniente del enfoque deductivo se puede mencionar su gran dificultad para asignar diferentes empresas a los tipos ideales que surgen de la tipología, ya que en la realidad pocas empresas pueden identificarse plenamente con el tipo ideal (Lado, 1997; Speed, 1992).

Lo que es una realidad es que la generación de tipologías de comportamientos estratégicos se ha convertido en una de las formas más utilizadas para la creación de teoría en el campo de la dirección estratégica. El desarrollo de arquetipos o modelos de conocimiento o ideas, bien teóricas o empíricas, ha contribuido sustancialmente al conocimiento de las estrategias que implantan las empresas en diferentes sectores de actividad y su estudio ha permitido captar patrones competitivos que se han verificado más eficientes que otros.

Aunque son muchas las tipologías propuestas por varios autores, entre los intentos con mayor éxito, se encuentran la tipología de estrategias genéricas de Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Cada uno de estos autores, aunque movidos por el mismo objetivo, han centrado su atención en diferentes aspectos de la estrategia empresarial, llegando, en consecuencia, a clasificaciones genéricas pero con diferentes perspectivas.

En este sentido, Miles y Snow (1978) establecen las estrategias relacionando las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga. Estos autores distinguen a las empresas entre: prospectores, defensores, reactivos y analizadores. Porter (1980) generó su clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de la misma, dando como resultado las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Miller (1987), por otro lado, integrando a Miles y Snow y a Porter, considera la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes. Por su parte, Mintzberg (1988) distingue entre las estrategias de diferenciación en imagen, en calidad, en diseño, en precio y en soporte y la estrategia de indiferenciación que son aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionalmente a sus competidores. Por último, Kotler (1992) distingue a las empresas en relación a la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores: líder, seguidor, retador y especialista.

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MILES Y SNOW

Miles y Snow (1978) presentan una de las tipologías de estrategias de negocios más populares, y que está basada en tres grandes hipótesis: La primera de ellas es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno, con esta premisa, se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo” (Miles y Snow, 1978: 27). Este ciclo de adaptación refleja las distintas aproximaciones de las organizaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas en su entorno competitivo: problemas de empresa, relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan; problemas de ingeniería, centrados en el sistema técnico de la organización; y problemas administrativos, relativos a los asuntos de estructura y procesos (González, 2001).

La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en estudios de campo en cuatro industrias diferentes -electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto-, identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente. Esta premisa ha sido probada posteriormente en múltiples estudios que han validado la existencia de estos tipos en diferentes sectores de actividad (Snow y Hambrick, 1980; Hambrick, 1983; Miller, 1986; Zajac y Shortell, 1989; Conant et al., 1990; Shortell y Zajac, 1990; Zahra, 1996 y Lado, 1997).

Las diferencias principales entre estos tipos se encuentran en la proporción de cambio en el dominio organizativo. Así, establecieron los siguientes patrones: defensores, analizadores, prospectores y reactivos. Las organizaciones *defensivas* poseen un dominio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias. En el extremo opuesto se encuentran las empresas *prospectoras*, éstas buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos. Las empresas analizadoras

muestran características de los dos tipos anteriores. El último comportamiento identificado, el *reactivo*, supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores.

La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia. De este modo, Miles y Snow (1978) afirman que si los comportamientos prospector, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente llevará a un resultado efectivo. Sin embargo, no todos los autores piensan lo mismo sobre esta premisa, ya que algunas investigaciones la avalan (Wright et al., 1991; Zahra y Pearce, 1990) y otras son contrarias a la teoría (Snow y Hrebiniak 1980). Por consiguiente los resultados que obtengan dependerá en gran medida de la correcta implementación de éstas y de la coherencia entre los tres elementos que constituyen el ciclo adaptativo de la organización, de forma que cada uno de los patrones enfatizará en diferentes funciones para producir un conjunto de capacidades distintivas sostenibles. La organización reactiva carece de consistencia entre los citados tres elementos y por tanto no se adaptará al entorno; en consecuencia, sus resultados serán muy bajos.

Son varios los estudios empíricos que han analizado la validez de la tipología de Miles y Snow. Hambrick (1983), Miller (1986), y Snow y Hambrick (1980) encontraron que los tipos estratégicos varían según diferentes características funcionales -principalmente I+D de producto y esfuerzo de marketing-, y que las diferencias en la efectividad de las diferentes estrategias dependían del entorno. Zahra y Pearce (1990), sin embargo, pusieron de manifiesto las limitaciones de este análisis donde no se ha prestado atención a la validación de las tipologías, y no se ha proporcionado excesiva información acerca de los procedimientos de clasificación. De forma similar, Hooley et al. (1992) indican las limitaciones del modelo en estudios inter-sectoriales donde las tipologías pueden resultar demasiado amplias para distinguir entre todos los posibles grupos estratégicos.



La definición de cada uno de los tipos de Miles y Snow incluye una descripción completa del comportamiento de las empresas considerando los tres componentes del ciclo adaptativo (González, 2001; Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997).

### LAS EMPRESAS PROSPECTIVAS O EXPLORADORAS

Miles y Snow (1978) señalan que las empresas prospectivas llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos. Están casi siempre atentos al surgimiento de oportunidades de mercado y experimentan regularmente con respuestas para las tendencias emergentes del entorno. Son, con frecuencia, propiciadoras de cambios ante los cuales los competidores deben responder y al estar muy involucrados en las innovaciones de productos, su eficiencia interna puede verse afectada. Las organizaciones suelen ser descentralizadas con estructuras divisionales.

La fortaleza de las empresas prospectivas está en encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado y para ello operan 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 (González, 2001; Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997).

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 (Miles et al., 1978). Los descriptores fundamentales de la estrategia prospectiva

son los siguientes: opera dentro de un dominio producto-mercado que sufre redefiniciones periódicas y está a la cabeza en productos y 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 mantengan la resistencia o fortaleza de mercado en todas las áreas en las que entren (Miles et al., 1978).

### LAS EMPRESAS DEFENSIVAS

Las empresas defensivas tienen un limitado control sobre los productos y mercados, tratando básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia, buscan la estabilidad produciendo sólo un conjunto limitado de productos. Estas empresas siguen una estrategia de concentración o enfoque en la definición de la combinación producto-mercado. Como resultado de su estrategia de concentración, no son frecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. La atención de los directivos se dirige a obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones actuales. Estos directivos están altamente especializados en su área de operaciones y raramente buscan nuevas oportunidades. La organización tiene una estructura funcional y centralizada. Dentro del dominio limitado, los defensores se esfuerzan por evitar que los competidores entren en su territorio y para ello actúan con gran agresividad. (González, 2001; Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997).

Hay muchas empresas que en determinadas condiciones recurren 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-, 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 (Pérez y García, 1997).

### LAS ORGANIZACIONES ANALIZADORAS

Las empresas analizadoras son un híbrido entre los dos tipos anteriores, así que podrán actuar de un modo prospectivo o defensivo y su comportamiento dependerá del entorno al que se enfrenten. En entornos estables operan de forma rutinaria y eficiente y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores. Analizan y estudian muy bien el riesgo, organizándose en estructuras de tipo matricial (Cabello et al., 2000; Vallet, 2000).

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 (Pérez y García, 1997).

### LAS EMPRESAS REACTIVAS

Las empresas reactivas no presentan una estrategia genérica consistente, no responden efectivamente a los cambios del entorno, caracterizándose por la ausencia de estrategia. Normalmente la adaptación de sus estructuras a las estrategias son inconsistentes y están forzados normalmente por la presión del entorno. Miles y Snow las consideran un tipo estratégico inestable en el tiempo. Los reactivos se consideran un tipo estratégico sin éxito por lo que sus características no siempre son descritas (Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997).

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 (Pérez y García, 1997).

Esta estrategia reactiva es una estrategia residual, por lo que muchos autores consideran que sólo existen tres tipos estratégicos en la tipología de Miles y Snow (Slater y Narver, 1993; Wright et al., 1991).

### LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para Porter, conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa. Porter (1990) en su análisis de la cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costes y las fuentes de diferenciación existentes o potenciales. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones entre actividades.

Para Ghemawat (1986) y Teece (1990), la ventaja competitiva se sitúa en algunas de las siguientes cuatro categorías: a) el tamaño en un mercado bien definido; b) el mejor acceso a los recursos básicos y/o los consumidores; c) las restricciones impuestas a la actuación de los rivales; y d) el aprovechamiento de las características idiosincráticas de muchos recursos y formas organizativas. Por eso para definir, construir y mantener la ventaja competitiva se debe combinar el análisis de la industria con el desarrollo y evaluación de los recursos internos de las empresas.

Según Porter (1980), los dos tipos básicos de ventaja competitiva -costes bajos y diferenciación- combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de coste y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del objetivo estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

Las estrategias de liderazgo en costes y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste o diferenciación en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente en cada sector industrial. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial. La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección. Si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará. Según Porter (1990), "ser todo para todos" es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en absoluto.

El concepto de estrategia genérica de Porter está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial. Si todas las empresas de un sector industrial siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una elegiría una base

diferente para la ventaja competitiva. Aunque no todas tendrían éxito, las estrategias genéricas proporcionan rutas alternativas para un desempeño superior. Una estrategia genérica no lleva a un desempeño por arriba del promedio a menos que sea sostenible frente a sus competidores, sin embargo, las acciones duras que mejoran la estructura del sector industrial pueden mejorar la utilidad en todo el sector, aun si son imitados. El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria (Porter 1990). El sostenimiento de una estrategia genérica requiere que una empresa posea algunas barreras que hagan difícil la imitación de la estrategia, ya que las barreras para la imitación nunca son infranqueables, sin embargo, frecuentemente es necesario para una empresa el ofrecer un blanco móvil a sus competidores, invirtiendo para mejorar continuamente su posición. Cada estrategia genérica es también una amenaza potencial para otros (Porter, 1990).

Miller (1992) tiene una visión interesante y señala que hay riesgos en las estrategias genéricas puras, ya que son muy fáciles de imitar por estar basados en enfoques muy limitados y simples y son más peligrosas ya que pueden producir rigidez y miopía a largo plazo. Es menos probable que la imitación se dé si la empresa está combinando sus ventajas en una estrategia mixta creativa, entendida como una combinación de las estrategias puras; por eso las estrategias con más probabilidad de éxito serán las que conjuguen muchos recursos y capacidades y que estén relacionados con la ventaja en costes, la ventaja en diferenciación o ambas. Las empresas deben ser capaces de proteger sus ventajas de la imitación de sus competidores, por lo que es necesario que los competidores no puedan imitar con facilidad los recursos críticos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Barnery, 1991). Las estrategias mixtas tienen otras ventajas con respecto a las puras, ya que si el entorno cambia es más fácil superar la adaptación si se cuenta con más riqueza de perspectivas; asimismo permiten explotar sinergias entre los diferentes aspectos

de la estrategia. La defensa de las estrategias mixtas se refuerza en la evidencia de que las estrategias puras no siempre son incompatibles entre ellas y su combinación puede ser una mejor opción competitiva (Escribá y Safon, 2002).

Otros autores han cuestionado los planteamientos de Porter ya que indican que, como modelo, no satisface el requisito de ser generalizable a cualquier sector industrial y que sus teorías presentan contradicciones (Escriba y Safón, 2002). Para Hendry (1990), el modelo de Porter es insuficiente y problemático para el estudio de las estrategias competitivas, aun cuando no se puede dejar de estudiar por su evidente influencia.

Una de las críticas más fuertes que ha recibido Porter es la defensa que ha tenido de que estas estrategias requieren de diferentes recursos y capacidades y que por eso es muy difícil seguir con éxito dos estrategias competitivas genéricas de forma simultánea. Se le cuestiona que estas estrategias asumen unos riesgos muy elevados, siendo más prudente seguir estrategias mixtas, aun asumiendo el peligro de acabar atrapado en el medio y ganando menos que otros competidores. También se le ha criticado que la estrategia mixta puede ser viable y muy lucrativa y por último se le cuestiona su modelo estático y determinista por no considerar el entorno en la elección de la estrategia competitiva (Escriba y Safón, 2002).

## LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentables (Hall, 1980).

El liderazgo de costes es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector industrial. La empresa

tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aunque puede operar en sectores industriales relacionados, la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de coste. Las fuentes de las ventajas en el coste son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Para Kumar et al. (2002), las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes, básicamente centrarán su atención en aspectos internos de la empresa. Un productor de coste bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de coste. Los productores de coste bajo venden clásicamente un estándar, o un producto o servicio sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de coste absolutas de todas las fuentes (Porter, 1990).

Para poder ser líderes en costes es necesario un rígido control y una organización muy estructurada, con sistema de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables. Es necesario, por tanto, una inversión constante, una supervisión muy detallada y unos sistemas de distribución con bajo coste (Casilda, 1995). De hecho, resulta previsible que estas empresas estén continuamente revisando sus procesos productivos para ajustar sus precios en relación a los de la competencia con el objetivo de mejorar su posición relativa (Frambach et al., 2003). De igual forma, parece razonable que este tipo de empresas concedan una especial importancia a la coordinación interfuncional (Kumar et al., 2002). De hecho, esta dimensión puede desempeñar un papel fundamental en el proceso de control de costes y en la búsqueda de una mayor eficiencia interna, lo cual hace previsible que sea este motivo el que les permita lograr una ventaja competitiva en costes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo en costes, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de coste bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un

líder en coste no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto o servicio no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en coste se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede anular los beneficios de su posición favorable en los costes. Un líder en coste debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de coste para su ventaja competitiva. La paridad<sup>2</sup> en la base de diferenciación permite a un líder de coste traducir su ventaja en costes directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el coste del líder y, por tanto, el líder de coste gana retornos sobre el promedio (Porter, 1990).

Con respecto a los cuestionamientos de la estrategia de liderazgo en costes, Johnson y Scholes (1993) y Bowman (1992) en sus investigaciones encontraron cinco confusiones en la teoría de Porter: a) se confunde el liderazgo en costes con competir en precios, b) se confunden los inputs con los outputs, c) se confunde el liderazgo en costes con una estrategia de bajo coste, d) se cree que una importante cuota de mercado proporciona siempre ventajas competitivas en coste y e) se confunde el liderazgo en costes con servir a segmentos de mercado particulares.

Para estos autores, es importante un análisis del marco de referencia para la correcta comprensión de la estrategia competitiva. No se puede perseguir una estrategia de liderazgo en costes dependiendo sólo del marco de referencia, por lo que es importante comparar a la empresa sólo con los que compiten en el segmento (Escribá y Safón, 2002). Por su parte, Mathur (1988) recomienda con respecto

2 La paridad implica el ofrecimiento de un producto idéntico a los competidores o una combinación de atributos diferentes del producto que sea igualmente preferida por los compradores.



a la estrategia de liderazgo en costes que haya diferencia entre los inputs y los outputs, de tal forma que la estrategia competitiva quede definida esencialmente por lo outputs u oferta y no por los inputs. El significado de esto es que con una interpretación exacta de la teoría de Porter obliga a la empresa con liderazgo en costes a ofertar un precio inferior a la media del mercado para poder ganar cuota de mercado y las economías que de ella se derivan.

En resumen, no es lo mismo competir con el coste más bajo del mercado que competir con unos precios por debajo de los de mercado. Si la estrategia de liderazgo en costes requiere por fuerza de un precio inferior a la media o incluso el menor precio de mercado, no está claro que la empresa garantice unos beneficios superiores a la media. Tampoco está claro que compitiendo con los precios más bajos sea el líder en costes, es un indicio pero no lo suficientemente fuerte para confirmarlo, ya que puede ocurrir que sólo esté comprando cuota de mercado para poder instalarse y conseguir equiparar sus economías de escala y experiencia con los otros competidores. También es necesario diferenciar entre las estrategias de líder en costes y la estrategia de costes bajos ya que no es lo mismo. Algunas empresas que compiten con costes bajos no les implica que estén compitiendo con una estrategia de liderazgo en costes, asimismo si se compite con costes bajos o con los costes más bajos si los precios no son inferiores al promedio tampoco es una estrategia de liderazgo en costes (Escribá y Safón, 2002).

## LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio. Según Porter (1990), en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas

dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores. Para McKee et al. (1989), el desarrollo de productos que sean percibidos como artículos claramente diferentes al resto de la oferta existente en el mercado y superiores en algún aspecto exige una adecuada comprensión de las necesidades de los consumidores y de los cambios que se producen en el mercado. Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por encima del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costes extras en lo que se incurre para ser único (Porter, 1990).

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Para Kumar et al. (2002) y Pelham (1999) es razonable que una empresa que utilice una estrategia de diferenciación preste especial atención al mercado que atiende y a las necesidades particulares del grupo de clientes al que dirige su oferta. Por su parte, Walker y Ruekert (1987) señalan que una empresa que desarrolla una estrategia de diferenciación debería incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas.

Ventura (1994) señala que, en términos generales, una empresa tiene dos formas básicas de diferenciarse no excluyentes: 1) Diferenciación basada en las características intrínsecas del producto en un sentido amplio, como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio garantía posventas y 2) Potenciar la imagen de marca

mediante el empleo de técnicas de marketing y la reputación alcanzada. Para que la estrategia de diferenciación sea viable la empresa deberá buscar aquellas fuentes de diferenciación que permitan fijar un precio superior al coste de la diferenciación. En consecuencia, la empresa diferenciada no podrá ignorar sus costes si quiere obtener resultados superiores al promedio. Deberá, por tanto, mantener la proximidad en el coste respecto a sus competidores, buscando la máxima eficiencia en todas las actividades de la cadena de valor que no afecten la diferenciación deseada. La estrategia de diferenciación permite, hasta cierto punto, aislar a la empresa de la acción de sus competidores actuales al tratarse de un producto percibido como valioso y diferente, por tanto no comparable al de otras empresas rivales.

Narver y Slater (1990) señalan que las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación es previsible que presten una gran atención a las necesidades presentes y futuras de los consumidores con la finalidad de satisfacerlas de forma más adecuada; es necesario que la empresa analice con gran detalle las estrategias adoptadas por sus principales competidores para garantizar una mayor diferenciación entre su oferta y la de la competencia y es importante que adopte una adecuada coordinación interfuncional que le permita sacar un mayor partido a toda esta información.

La estrategia de diferenciación también ha tenido algunas críticas por parte de los investigadores en esa materia. Las dos interrogantes más confusas han sido las siguientes (Escribá y Safón, 2002): ¿Los diferenciadores deben cosechar su ventaja primando los precios o incrementado su cuota de mercado? ¿Con respecto a qué empresas deben compararse los precios primados del diferenciador? Para Porter (1990), los diferenciadores cosechan su ventaja primando los precios, pero Hill (1988) defiende que esta ventaja en diferenciación se puede obtener ganando cuota de mercado al mantener los precios. Para Escribá y Safón (2002), las dos posibilidades de primar o no los precios son positivas. Si los precios no se priman, se observa una relación interesante entre la ventaja en diferenciación y la ventaja en costes y si el

incremento de la diferenciación no se ve acompañado de una elevación en el precio, es posible que se presente una mejora en las ventas y de la cuota de mercado que repercuta en las economías de escala, presionando los costes a la baja y permitiendo que nuevos recursos se dirijan a mejoras de la diferenciación.

Existe también un problema de base de análisis o de determinación de los elementos a comparar que se debe resolver antes de enjuiciar la estrategia de diferenciación. Por tal razón, es necesario saber con respecto a qué empresas deben compararse los precios, ya que una mala interpretación del sector industrial puede llevar a creer que se está dando la diferenciación y tal vez no sea así (Murray, 1988).

## LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE

Porter (1990) da a conocer que la tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos aunque no posea una ventaja competitiva general. Para Frambach et al. (2003), la estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de coste una empresa busca una ventaja de coste en su segmento objetivo, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos del enfocador y otros segmentos

en el sector industrial. El enfoque de coste explota las diferencias en el comportamiento de costes en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos. La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de grado, pero la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un objetivo estrecho del resto del sector industrial (Porter, 1990).

Según Murray (1988), para que la estrategia de enfoque tenga éxito debe haber heterogeneidad en las preferencias de los clientes

y que no existan sinergias entre los múltiples segmentos atendidos, o que éstas sean negativas; pero si las preferencias no son lo suficientemente diferentes o caben las sinergias al atender un número mayor de segmentos, entonces es posible que la estrategia de enfoque no sea viable.

Definitivamente el éxito de implantación de las estrategias competitivas requiere diferentes recursos y habilidades. Las estrategias también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Como resultado, la dedicación constante a una de las estrategias como el objetivo primario es generalmente necesaria para alcanzar el éxito (Porter, 1985).

Es necesario mencionar que cada estrategia genérica implica diferentes riesgos que se muestran en la tabla 1.

TABLA 1  
RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTES	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE ENFOQUE
El liderazgo de costes no es sostenido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• La tecnología cambia.</li> <li>• Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan.</li> </ul>	La diferenciación no se sostiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.</li> </ul>	La estrategia de enfoque se imita. <p>El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se erosiona.</li> <li>• La demanda desaparece.</li> </ul> <p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan.</li> <li>• Aumentan las ventajas de una línea amplia.</li> </ul>
Se pierde la proximidad en la diferenciación.	Se pierde la proximidad de costes.	
Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial.

Fuente: Porter, 1990: 38.

## EMPRESAS ATRAPADAS A LA MITAD

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas (Porter, 1985). Una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero que no logra ninguna está “atrapada a la mitad”, no posee ventaja competitiva. Esta posición estratégica es frecuentemente una receta para el desempeño por debajo del promedio. Una empresa que está atrapada a la mitad competirá con desventaja porque el líder de coste, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento. Si una empresa que esta atrapada a la mitad tiene la suficiente suerte para descubrir un producto lucrativo o un comprador, los competidores con una ventaja competitiva sostenida rápidamente lo eliminarán. La mayoría de los sectores industriales tienen bastantes competidores atrapados a la mitad (Porter, 1990).

Una empresa que está atrapada a la mitad ganará utilidades atractivas sólo si la estructura de su sector industrial es altamente favorable, o si la empresa es lo suficientemente afortunada para tener competidores que también estén atrapados a la mitad. Sin embargo, normalmente una empresa como ésta será mucho menos lucrativa que los rivales que logran una de las estrategias genéricas. La madurez en el sector industrial tiende a ampliar las diferencias de desempeño entre las empresas con una estrategia genérica y aquellas que están atrapadas en medio, ya que expone las estrategias mal concebidas que han sido arrastradas por el rápido crecimiento (Porter, 1985).

El quedar atrapado a la mitad es con frecuencia la manifestación de la negativa de una empresa a hacer elecciones sobre cómo competir. Busca la ventaja competitiva por todos los medios y no la logra, debido a que el lograr diferentes tipos de ventajas competitivas normalmente requiere de acciones inconsistentes. El quedar atrapado a la mitad también afecta a empresas exitosas, quienes comprometen su estrategia genérica por el crecimiento o el prestigio. La tentación de empañar una estrategia genérica, y por tanto

quedar atrapado a la mitad, es particularmente grande para un enfocador una vez que ha dominado sus segmentos objetivos. El enfoque implica limitar deliberadamente el volumen de ventas potencial. El éxito puede llevar a un enfocador a perder de vista las razones de su éxito y comprometer su estrategia de enfoque por el crecimiento. En vez de comprometer su estrategia genérica, una empresa está con frecuencia en mejores circunstancias al encontrar nuevos sectores industriales en los cuales crecer y poder usar nuevamente su estrategia genérica o explotar las interrelaciones (Porter, 1990).

Miller y Dess (1993) tienen discrepancias con esta teoría de atrapado a la mitad, ya que en sus investigaciones empíricas demostraron que las empresas que persiguen una estrategia de liderazgo general en costes y al mismo tiempo están diferenciadas, ganan más que el promedio del mercado, sin ser precisamente las más dinámicas desde el punto de vista de la innovación. Pero Porter cree que esto es una excepción de la empresa innovadora que gracias a un producto revolucionario rompe las reglas del juego y consigue ser la más diferenciada y la que produce con menor coste.

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS 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.

Para este autor, la estrategia a nivel de negocio está basada en la importancia relativa otorgada a cada dimensión de la estrategia. A su vez cada dimensión está determinada por un conjunto de atributos competitivos específicos. De la integración de tales atributos surge el grado en que la organización persigue una u otra estrategia competitiva.

El énfasis otorgado a cada atributo competitivo, asociado con una dimensión estratégica particular, facilita un conocimiento de la importancia total atribuida a cada dimensión, un método que, como Miller sugiere, “propor-

ciona una representación del grado en el que se persigue dicha estrategia” (Miller, 1987:57). No obstante, Miller aclara que estas dimensiones de la estrategia son “clases” y no dimensiones en sentido estadístico; por ello sugiere que un negocio no necesariamente enfatiza en todos los atributos asociados con una dimensión particular, de hecho, dentro de una categoría puede ser posible la sustitución. Por tanto, resumir las variables podría resultar en una pérdida de información potencialmente valiosa para entender la estrategia de cada grupo. Los atributos competitivos se resumen en la tabla 2.

TABLA 2  
TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS POR MILLER

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	ATRIBUTOS COMPETITIVOS
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en productos</li> <li>- Innovación en procesos</li> <li>- Ingeniería en innovación de I+D</li> <li>- Desarrollo de productos únicos</li> </ul>
Diferenciación en marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de control</li> <li>- Marketing agresivo e innovador</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Publicidad y promoción</li> </ul>
Amplitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de clientes/mercados geográficos</li> <li>- Amplitud del número de productos</li> </ul>
Control de costes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control</li> <li>- Énfasis en el bajo coste por unidad</li> <li>- Producción eficiente</li> <li>- Alta utilización de la capacidad</li> <li>- Bajo precio</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Roth y Morrison, 1992.

Pérez y García (1997) señalan que, con la dimensión de la innovación, se plantea la medida con que una empresa introduce nuevos productos o servicios que se considerarán de gran importancia y trascendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados. La introducción de productos innovadores no ha de circunscribirse exclusivamente a la creación de nuevos productos, sino que también ha de incluir la adopción y perfeccionamiento de otros ya existentes. En definitiva, la innovación puede tener su

origen en un avance tecnológico importante y suponer un cambio total en la forma de hacer las cosas, o bien responder a mejoras en la tecnología existente, posibilitando mejoras de los productos (Fernández, 1996). La innovación generalmente implica alcanzar nuevas oportunidades de mercado. Para ello será necesario emplear nuevas técnicas de fabricación y de marketing. El personal de I+D y la ingeniería juegan un papel muy importante en la concepción y desarrollo de las innovaciones debido a la complejidad de las mismas. El tipo de empresas que emplean



esta estrategia son los “prospectores” de Miles y Snow (1987) y los “diferenciadores” de Porter (1980).

La estrategia de diferenciación en marketing supone la creación de una imagen favorable para el producto a través de la publicidad, un envase atractivo, un buen servicio, una localización conveniente y un buen producto que es vendido a un precio elevado. La empresa hace un esfuerzo agresivo en marketing, concretamente en todo lo relativo a la publicidad, fuerza de ventas, promoción y distribución. En la diferenciación de marketing la empresa pretende 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. La diferenciación en marketing se diferencia entre otros factores, por los elevados gastos en publicidad y la importancia atribuida a la imagen (Miller, 1987; Pérez y García, 1997; Díaz, 2003).

La estrategia de amplitud consiste en seleccionar el alcance del mercado que atiende un negocio en concreto en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos. Para ello, es preciso seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio. Esta estrategia ha sido apoyada por Porter (1980).

Por último, el control de costes hace referencia a la posición en la que la empresa logra el liderazgo en costes. Persigue la elaboración de productos estandarizados de manera eficiente. Para ello, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios en innovación o en marketing y rebaja los precios en la venta de los productos básicos. Esta estrategia se manifiesta en el “liderazgo en costes” de Porter (1980) y, en menor grado, en los “defensores” de Miles y Snow (1978).

Esta integración de Miller disecciona la estrategia de diferenciación de Porter en dos dimensiones, diferenciación de marketing 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 (Pérez y García, 1997).

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MINTZBERG

La tipología planteada por Mintzberg (1988) surge de la crítica que éste realiza a las estrategias genéricas de Porter, las cuales están más orientadas al análisis del entorno y contemplan escasamente el conjunto de recursos que son base para definir el dominio de mercado que se persigue. Mintzberg (1988) separó focalización de diferenciación y liderazgo en costes argumentando que la primera define el ámbito del mercado mientras que las otras dos estrategias de Porter reflejan la manera en que compite la empresa en ese mercado. Mintzberg también argumentó que tener un liderazgo en costes basado en la estrategia de minimización de costes no proporciona una ventaja competitiva por sí misma. Por tanto, él señala que el liderazgo en costes viene a ser como una diferenciación en precio.

En todo caso Mintzberg (1988) señala seis tipos de estrategias, atendiendo a la idea de que las empresas pueden tener una estrategia de indiferenciación o que la empresa puede diferenciarse de las otras empresas en imagen, calidad, diseño, precio y soporte.

- La estrategia de indiferenciación se identifica en aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
- En la estrategia de diferenciación en imagen, las empresas buscan la diferenciación mediante la publicidad tratando de alcanzar la lealtad de sus clientes. El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos o servicios en la mente de los clientes.
- La diferenciación en calidad se logra mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un

desempeño superior del producto en relación con el precio.

- La diferenciación en diseño por su parte exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos. La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo.
- La estrategia de diferenciación en precio es viable sólo a través de la consecución de costes bajos, para luego poder ofrecer precios bajos.
- En la diferenciación en soporte, las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia para atender las necesidades de sus clientes en el segmento.

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE KOTLER

Kotler (1992) señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así cómo establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

### Estrategia del Líder

Desde luego, la empresa líder en un producto-mercado es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidoras se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia. La estrategia obviamente más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Actuando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que

será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes. La empresa líder tiene un papel destacado en el mercado y contribuye especialmente al esfuerzo de marketing, mediante la mejora del producto y la extensión del mercado desarrollando nuevos canales de distribución y dirigiendo la política de precios. Este tipo de estrategia se observará, según Kotler, en las primeras fases de ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores es débil debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

Para Kotler (1992), la vida de una empresa líder no es fácil a no ser que disfrute de un monopolio. Debe estar constantemente alerta ya que puede perder su puesto de privilegio en el camino y quedarse en una segunda o tercera posición. Estas empresas líderes son referencia para sus competidores que buscan atacar, evadir o imitar. Estas empresas quieren seguir siendo la número uno, lo cual requiere actuar en tres fuentes: primero la empresa debe encontrar formas de expandir la demanda total del mercado; segundo, debe proteger su actual cuota de mercado, mediante acciones defensivas y ofensivas; y tercero, puede intentar incrementar su cuota de mercado, incluso cuando el mismo se mantenga constante. La empresa líder no se debe conformar con su estado actual, sino que debe encabezar el sector en el desarrollo de ideas sobre nuevos productos, en el servicio a los consumidores, en la efectividad en la distribución y en la reducción de costes, incrementando continuamente su competitividad y su valor para los consumidores.

El líder siempre defenderá su posición, para lo cual puede utilizar diferentes estrategias: defensivas u ofensivas. Una estrategia defensiva tiene como objetivo reducir la probabilidad de ataque, diversificar los ataques a las áreas menos peligrosas y reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado; sin embargo, el líder no puede defender todas sus posiciones en el mercado, por lo que deberá concentrar sus recursos donde más lo necesite. Esta estrategia es adoptada por empresas innovadoras, que una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores.

La estrategia ofensiva, por su parte, se basa en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque. Los líderes con mente ofensiva tratan de “dar el primer paso” para crear una ventaja competitiva duradera y una sólida reputación como líder. La clave para mantenerse a la ofensiva es una incesante búsqueda de la mejora y la innovación continuas. Luchar por convertirse en la fuente de nuevos productos, mejores características de rendimiento, mejoras en la calidad, mayores servicios al cliente y formas de reducir los costes de producción, no sólo ayuda a que el líder evite sentirse satisfecho sino que también mantiene a los rivales a la defensiva, luchando por conservar el paso.

### Estrategia del Retador

Las estrategias del retador, por su parte, son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto puede realizar estrategias agresivas, pero primero debe conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada. En este sentido, Kotler (1992) define varias posibilidades para atacar al líder: ataque frontal, ataque en flanco y ataque por rodeos. En el ataque frontal, la empresa debe tener más recursos que la empresa líder o fracasará. En este caso, la empresa lanza su ataque frontal tras concentrar todos sus recursos y ataca los puntos fuertes del oponente en lugar de los débiles. El ataque a flancos se utilizará cuando la empresa dispone de menos recursos que la líder y optará por atacar los puntos débiles de la empresa detectados en segmentos específicos o áreas geográficas. El ataque por rodeos implica lanzar una gran ofensiva a varios frentes a la vez, de forma que la empresa oponente deba proteger su frente, partes laterales y zonas más débiles al mismo tiempo. La empresa retadora deberá contar con recursos superiores y deberá ofrecer al mercado más de lo que ofrece el oponente de forma que su oferta sea indeclinable.

Kotler (1992) señala que básicamente son tres los tipos de empresa a las que puede atacar un retador:

- Pueden atacar al líder del mercado.
- Pueden atacar a otras empresas del mismo tamaño que no estén atendiendo bien al mercado y tengan problemas de financiación.
- Pueden atacar a pequeñas empresas locales y regionales que no estén atendiendo al mercado y tengan problemas de financiación.

### Estrategia del seguidor

Con respecto a la estrategia del seguidor, Kotler (1992) señala que, en vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado. Es una estrategia que se desarrolla, a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de mercado. Es aquella estrategia que busca y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación. En esta estrategia la mayoría de empresas no tratan de arrebatarse clientela a la competencia, sino de presentar ofertas similares, normalmente copiando las del líder y dando lugar a gran estabilidad en las cuotas de mercado. Esto se puede resumir en tres importantes principios: comportamiento adaptativo al líder, coexistencia pacífica y no represalias del líder.

Cuando las empresas son seguidoras e imitan al líder, no significa que estén desprovistos de estrategias ya que deben mantener el nivel actual de su clientela y tratar de incrementarlo poco a poco. Por lo tanto, deben mantener, en todo momento, bajos costes y alta calidad e incluso introducirse en nuevos mercados porque la imitación no implica necesariamente pasividad o ser una copia calcada del líder. En esta estrategia se pueden distinguir tres tipos de estrategias para imitadores:

- Clónico: copia los productos del líder, la distribución y la publicidad.
- Imitador: copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia de él en términos de envasado, políticas de precios y publicidad.
- Imitador por adaptación: se basa en los productos del líder, los adapta e incluso a veces los mejora. Deben atender diferentes mercados para evitar problemas con el líder.

### Estrategia del Especialista

En la estrategia del especialista, Kotler hace mención a que en la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado en lugar de atender a todos el mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno, la mayoría de veces, se da en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia. Lo principal es

que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser altamente rentables a través de esta política de nichos.

La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico. Las características necesarias para que un nicho de mercado sea atractivo son:

- Que sea suficientemente grande y con poder adquisitivo para ser rentable.
- Que tenga potencial de crecimiento.
- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento.
- La empresa debe poder defenderse de los ataques que realicen sus competidores a través de la consolidación de las preferencias hacia sus productos.

A continuación en la tabla 3 se puede observar un resumen con las tipologías expuestas anteriormente.

TABLA 3  
TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

MILES Y SNOW (1978)	DETALLE
1. Prospectiva	La organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
2. Defensiva	La organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente la empresa no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación.
3. Analizadora	Puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados. Mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma relativa nuevos productos servicios y mercados. En raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos. Muchas veces intenta imitar la prospectiva.
4. Reactiva	La organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable.

TABLE 3 (CONTINUACIÓN)  
TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

PORTER (1980)	DETALLE
1. Diferenciación	Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad o mayor precio.
2. Líder en costes	Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.
3. Enfoque: costes y diferenciación	Las mismas estrategias de diferenciación y costes pero con objetivo a un segmento o nicho de mercado y no al mercado total.
MILLER (1987)	DETALLE
1. Diferenciación en innovación	Es la diferenciación basada en la introducción de 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.
2. Diferenciación en marketing	La empresa busca la diferenciación y 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. 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.
3. Amplitud	Se refiere al alcance de mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos, por lo que el objetivo es seleccionar la gama correcta de productos, servicios, cliente y territorio.
4. Control de costes	Empresas que tengan la posibilidad para controlar costes, evitando gastos innecesarios en innovación o marketing, y bajando los precios para vender su producto básico. El objetivo consiste en producir productos estandarizados de manera eficiente.
MINTZBERG (1988)	DETALLE
1. Indiferenciación	Aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
2. Diferenciación en imagen	Permite a la empresa, mediante la publicidad alcanzar la lealtad de sus clientes.
3. Diferenciación en calidad	Altas prestaciones de sus productos.
4. Diferenciación en diseño	Exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos.
5. Diferenciación en precio	Es viable sólo a través de la consecución de costes bajos.
6. Diferenciación en soporte	La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.



TABLA 3 (CONTINUACIÓN)  
TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

KOTLER (1992)	DETALLE
1. Líder	Organización con una posición dominante con una cuota de mercado superior al resto de competidores.
2. Retador	Empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en participación del mercado que tratan de ocupar la posición del líder.
3. Seguidor	La empresa en lugar de rivalizar con la empresa líder acepta como estrategia más ventajosa la coexistencia pacífica.
4. Especialista	Denominada también estrategia de enfoque. La empresa se especializa en un segmento de mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de literatura.

## CONCLUSIONES

Ha quedado de manifiesto la importancia que tiene el hecho de que las empresas definan la estrategia competitiva que llevarán a cabo para competir eficientemente en los mercados. Si se pretende lograr un promedio por encima de las demás, la empresa debe tener muy claro cual es su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta. No todos los sectores industriales ofrecen las mismas oportunidades, de ahí la importancia de poder tomar en cuenta todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer una estrategia coherente y alcanzable.

Ante la diversidad de la literatura las tipologías de estrategias nacen con la idea de poder agrupar a distintas empresas según sus estrategias. Para realizar investigaciones sobre estrategia empresarial es necesario realizar un agrupamiento de acuerdo al grado de similitud de las estrategias elegidas por las empresas. Todas las empresas tienen características, recursos y capacidades diferentes por lo que no podrá haber una coincidencia total, pero las tipologías permiten crear teoría que guía a las empresas en la definición de la estrategia.

Ante este escenario es que muchos autores han propuesto tipos de estrategias buscando clasificaciones genéricas con diferentes perspectivas. Es así como, Miles y Snow dan a conocer sus estrategias relacionando las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga. Porter por su parte, generó su clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de la misma. Posteriormente, Miller trató de integrar a Miles y Snow y a Porter, considerando la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas y Mintzberg divide sus estrategias en cinco dimensiones de diferenciación y en la estrategia de indiferenciación. Por último, Kotler distingue a las empresas en relación a la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores.

Estas tipologías son de las más importantes tratadas en la literatura y tienen grandes similitudes entre sí, pero también tienen diferencias, discrepancias y cuestionamientos; sin embargo todas tienen como objetivo guiar a las empresas, brindarles el camino y la dirección de cómo debe competir en mercados con entornos

cambiantes donde se da gran rivalidad competitiva. Se pretende que la empresa defina la clase de negocio en que quiere estar y qué clase de empresa es o pretende ser, fijando los límites y tomando en cuenta su entorno.

Se puede concluir entonces, que examinando de forma exhaustiva la literatura sobre tipologías de estrategias competitiva, hallamos similitudes y paralelismos notables entre la estrategia de diferenciación de Porter y la dimensión de diferenciación en innovación y la diferenciación en marketing de Miller así como con la estrategia prospectora de Miles y Snow y las estrategias de diferenciación de Mintzberg. Por otra parte, la estrategia de liderazgo en costes propuesta por Porter se corresponde con la dimensión control de costes de Miller y con la estrategia defensora de Miles y Snow. La estrategia de enfoque de Porter, por su parte, se relaciona con la defensiva de Miles y Snow, la amplitud de Miller y el especialista de Kotler.

Dentro de las tipologías siempre se da la existencia de un tipo o categoría residual que generalmente se define de forma negativa, es decir, la “reactiva” en Miles y Snow o “en el medio” de Porter. Esta categoría residual permite la consideración de los casos que no se ajustan a los tipos ideales definidos. Es importante cuando se analicen los resultados, tener presente la diferencia cualitativa entre el tipo residual y los otros tipos definidos.

Han sido muy pocos los autores que han intentado integrar distintas taxonomías. Segev (1989) llegó al establecimiento de una tipología de comportamientos estratégicos genéricos en grandes empresas, basándose en dimensiones de las estrategias de Mintzberg (1973) y en las de Miles y Snow (1978), y en un trabajo posterior realizó una comparación de los patrones de Miles y Snow (1978) y los de Porter (1980), pero sin llegar a una clasificación estable.

Es una realidad entonces, la importancia de elegir una buena estrategia competitiva que pueda dirigir a la empresa hacia el éxito, claro está, que esto no es suficiente para lograrlo porque dependerá además de una serie de factores estratégicos bien coordinados por una buena administración empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): “Strategic assets and organizacional rent”. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- Andrews, R. (1977): “*El concepto de estrategia de la empresa*”. Editorial Eunsa, España.
- Ansoff, H. (1976): “*La estrategia de la empresa*”. Universidad de Navarra, Pamplona, Traducción del original: *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Nueva York, 1965.
- Ansoff, I. (1979): “The changing shape of the strategic problem, en SCHENDEL, D. H.; HOFER, Ch. W”. *Strategic Management: a new view of business policy and planning*, Little, Brown and Company, pp. 30-44.
- Aulakh, P., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000): “Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico”. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 3, pp. 342-361.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Wagner, U. (2000): “Examining determinants of export performance in small open economies”. *Journal of World Business*, vol. 35, n.1, pp. 61-79.
- Barney, J. (1986): “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”. *Management Science*, vol. 32, pp. 1231-1241.
- Barney, J (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Bowman, C. (1992): “*Interpreting Competitive Strategy*”: in Faulkner, D. and Johnson, G”. Ed. The Challenge of Strategic Management. London: Kogan Page.

- Burgelman, R. (2002): "*Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*". New York: The Free Press, 2002.
- Cabello, C., García, M., Jiménez, A. y Navarro, J. (2000): "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico". *Revista CEDE*, n. 7 pp. 365-381. España.
- Casilda, R. (1995): "Evolución y estrategias competitivas de la Banca española". *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, n. 13-Enero-Marzo, pp. 70-8.
- Chen, M. (1996): "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical Integration". *Academy of Management Review*, n. 21. pp. 100-134.
- Chen, M. y Hambrick, D. (1995): "Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behaviour". *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 453-482.
- Chen, M., Smith, K. y Grimm, C. (1992): "Action characteristics as predictors of competitive responses". *Management Science*, vol. 38, pp. 439-457.
- Chen, M. y MacMillan, I. (1992): "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility". *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 359-370.
- Conant, J., Mokwa, M. y Varadarajan, P. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study". *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 5, pp. 365-384.
- Díaz, E. (2003): "*La Estrategia funcional de producción: Una propuesta de configuraciones genéricas en la industria española*". Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid España.
- Escriba, E. y Safón, C. (2002): "Estrategias competitivas: implicaciones teóricas, prácticas y docentes". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol.11, n.2, pp. 119-140.
- Fernández, E. (1996): "Factores determinantes de la competitividad empresarial". *Esic-Market*, n. 94, pp. 119-134.
- Ferrier, W., Smith, K. y Grimm, C. (1999): "The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers". *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 372-388.
- Frambach, R.; Prabhu, J. y Verhallen, T. (2003): "The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation". *International Journal of Research in Marketing*. Forthcoming.
- Ghemawat, P. (1986): "Sustainable advantage". *Harvard Business Review*, vol. 64, n. 5, pp. 53-59.
- Ghoshal, S. (1987): "Global Strategy: an Organizing Framework". *Strategic Management Journal*, vol 8, n. 5, pp. 425-440.
- Ginsberg, A. y Venkatraman, N. (1985): "Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research". *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 3, pp. 421-434.
- González, A. (2001): "Perfil competitivo y tecnológico de las empresas del sector de la electrónica: un análisis basado en la tipología de estrategias genéricas de Miles y Snow (1978)". *Documentos de Trabajo Universidad de Castilla La Mancha. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Serie 5, n.1, pp.1-59.

- González, E. y Ventura, J. (2007): "Variedad estratégica y rentabilidad empresarial en la industria manufacturera". *Revista de Economía Aplicada*, n. 43, vol. xv, pp.71-94.
- Grant, R. (1995): "*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*". Blackwell Publishers.
- Grant, R. (1996): "*Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*". Ed. Civitas, Madrid.
- Hall, R. (1980): "Survival strategies in a hostile environment". *Harvard Business Review*, vol. 58, n. 5, pp. 75-85.
- Hambrick, D. (1980): "Strategy Awareness within Top Management Team". *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 263-279.
- Hambrick, D. (1981): "Environment, strategy and power within top management Teams". *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 255.
- Hambrick, D. (1983): "Some test of the effectiveness and functional Attributes of Miles and Snows strategic types". *Academy of Magagement Journal*, vol. 26, n. 1, pp. 5-26.
- Hambrick, D. (1984): "Taxonomic approaches to studying strategy: Some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, vol 10, pp. 27-41.
- Hatten, K. y Hatten, M. (1987): "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability". *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 4, pp. 329-342.
- Hax, A. y Majluf, N. (1984): "*Strategic Management: An Integrative Perspective*". Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996): "*The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach*". Ed. Prentice hall ; 2<sup>a</sup> edición.
- Hill, C. y Jones, G. (1996). "*Administración estratégica. Un enfoque integrado*". McGraw-Hill. Colombia, 3<sup>a</sup> edición.
- Homburg, C., Krohmer, H., y Workman, J. (1999): "Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 339-357.
- Hooley, G., Lynch, J. y Jobber, D. (1992): "Generic marketing strategies'. *Internacional Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 75-89.
- Huertas, E. (1991): "La competitividad de las Empresas y la política de Defensa de la Competencia". *Revista Vasca de Economía*, n. 21, pp. 50-69.
- Hunt S. y Morgan, R. (1995): "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*, vol. 59 (abril). pp. 1-15.
- Iglesias, V. (1994): "Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, n. 3, pp. 73-85.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1993): "*Exploring Corporate Strategy. Text and cases*". Prentice Hall Internancional, tercera edición.
- Kogut, B. (1984): "Normative Observations on the Internacional Value-Added Chain and Strategic groups". *Journal of International Business Studies*, pp. 151-167.

- Kotler, P. (1992): *"Dirección de Marketing"*. Ed. Prentice Hall, Séptima edición, Madrid, España.
- Kumar, K., Subramanian, R. y Strandholm, K. (2002): "Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18, n. 1, pp. 37-50.
- Lado, N. (1997): "La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-item". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, n. 2, pp. 33-44.
- Mathur, S. (1988): "How firms Compete: a new Classification of Generic Strategies". *Journal of General Management*, vol.14, pp.30-60.
- Mckee, D., Varadarajan, P. y Pride, W. (1989): "Strategic adaptability and firm performance: a marketcontingent perspective". *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 21-35.
- Miles, R. y Snow, C. (1978): *"Organizational strategy, structure and process"*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. y Coleman, H. (1978): "Organizational Strategy Structure, and Process". *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 546-570.
- Miller, A. y Dess, G. (1993): "Assessing Porter's (1980) Model in terms of its Generalizability, Accuracy and simplicity". *Journal on Management Studies*, vol. 30, n. 4, pp. 553-585.
- Miller, D. (1986): "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis". *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
- Miller, D. (1992): "Generic Strategies: Classification, Combination and Context", P.Shrivstava, (ed.) *Advances in Strategic Management*, pp. 391-408. Greenwich, Ct: JAI Press.
- Miller, D. (1993): "The architecture of simplicity". *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 116-138.
- Miller, D. y Chen, M. (1994): "Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 1-23.
- Miller, D. y Chen, M. (1996): "The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 419-439.
- Mintzberg, H. (1973): "Strategy making in three modes". *California Management Review*, vol.16, n.2, pp. 44-53.
- Mintzberg, H. (1978): "Patterns in strategy formation". *Management Science*, vol. 24, n. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1979): "An Emerging Strategy of Direct". Research, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, pp. 582-589.
- Mintzberg, H. (1988): "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework". *Advances in Strategic Management*, n. 5, pp. 1-67. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mintzberg, H. (1990). "Strategy formation: Schools of thought". (Ed.). *Perspectives on Strategic Management*. Nueva York, Harper Business: pp. 105-235.
- Morrisey, G. (1993) *"El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación"*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Murray, A. (1988): "A Contingency View of Porter's Generic Strategies". *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 390-400.



- Narver, J. y Slater, S. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- Pelham, A. (1999): "Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms". *Journal of Business Research*, vol. 5, pp. 33-46.
- Pérez, M. y García, J. (1997): "Perspectivas para juzgar la estrategia de la unidad estratégica de negocio: una visión integradora. *Cuadernos de estudios empresariales*, n.7, pp. 273-286.
- Pérez, M. y García, J. (1997): "Perspectivas para juzgar la estrategia de la unidad estratégica de negocio: una visión integradora. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n. 7, pp. 273-286.
- Peris, F., Fernández, R. y Tarazona, F. (1995): "Curso de dirección y organización de empresas". Editorial Tirant lo Blanch, Valencia-España.
- Peteraf, M (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view". *Strategic Management Journal*, vol.14, n. 3, pp. 179-191.
- Porter, M. (1980): "Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors". The Free Press, New York.
- Porter, M. (2006): "Estrategias y ventaja competitiva". Ediciones Deusto, Barcelona, España.
- Porter, M. (1985): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, México DF.
- Porter, M. (1990): "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, México DF.
- Porter, M. y Millar, V. (1986): "Como obtener ventajas competitivas por medio de la Información". *Harvard Deusto Business Review*, n. 25, pp. 3- 20.
- Reger, R. y Huff, A. (1993): "Strategic Groups a cognitive perspective". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 103-124.
- Robinson, W. (1990): "Sources of Market Pioneer Advantages : The Case of Industrial Goods Industries". *Journal of Marketing Research*, vol. 25, pp. 87-94.
- Roth, K. y Morrison, A. (1992): "Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization". *Journal of Management*, vol. 18, n. 3, pp. 473-487.
- Segev, E. (1989): "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.
- Shortell, S. y Zajac, E. (1990): "Perceptual and archival measures of Miles & Snow's strategy types: a comprehensive assesment of reliability and validity". *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 4, pp. 817-832.
- Slater, S. y Narver, J. (1994): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?". *EEUU: Journal of Marketing*, vol. 58 (enero), pp. 46-55.
- Smith, K., Grimm, C., Chen, M. y Gannon, M. (1989): "Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence". *Journal of Business Research*, vol. 18, pp. 245-258.

- Snow, C. y Hambrick, D. (1980): "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems". *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 527-238.
- Snow, C. y Hebriniack, L. (1980): "Strategic distinctive competence and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, Junio, pp. 317-335.
- Snow, C. y Thomas, J. (1994): "Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing". *Journal of Management Studies*, vol. 31, pp. 457-480.
- Speed, R. (1992): "An approach to operationalising and validating strategic typologies in marketing strategy research en Gunert, K.G. y fuglede, D". *Marketing for Europe, Marketing for the future*, EMAC, Denmark.
- Vallet, T. (2000): "*La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación*". Tesis doctoral Universitat Jaume I. Castellón, España.
- Ventura, J. (1994): "*Análisis competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*". Editorial Civitas S.A. Madrid, España.
- Ventura, J. (2008): "*Análisis Estratégico de la Empresa*". Learning Paraninfo, S.A. Madrid España.
- Walker, O. y Ruekert, R. (1987): "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework". *Journal of Marketing*, n. 51, pp. 15-33.
- Wright, P., Kroll, M., Tu, H. y Helms, M. (1991): "Generic strategies and business performances: an empirical study of the screw machine products industry". *British Journal of Management*, vol. 2, pp. 57-65.
- Young, G., Smith, K. y Grimm, C. (1996): "Austrian and industrial organization perspective on firm-level competitive activity and performance". *Organization Science*, vol. 7, pp. 243-254.
- Zahra, S. y Pearce, J. (1990): "Research evidence of the Miles-Snow typology". *Journal of Management*, vol. 16, n. 4, pp. 751-768.
- Zahra, S. (1996): "Technology strategy and new venture performance: A study of corporatesponsored and independent biotechnology venture". *Journal of Business Venturing*, vol. 11, pp. 289-321.
- Zajac, E. y Shortell, S. (1989): "Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction And Performance Implications". *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 413-430.