

LAS RELACIONES ESTRATEGIA COMPETITIVA – ESTRUCTURA OPERATIVA COMO FACTOR DE ÉXITO EMPRESARIAL. UN ANÁLISIS EMPÍRICO

Eva María Pertusa Ortega
Laura Rienda García

RESUMEN

El interés de este estudio se centra en analizar empíricamente las relaciones entre la estrategia competitiva y la estructura operativa como factor de éxito empresarial dentro del área de la provincia de Alicante. Siguiendo las directrices del enfoque contingente, examinamos las correspondencias observadas en la teoría, para poder determinar qué tipo de asociaciones estrategia-estructura se consideran más congruentes entre sí. El contraste empírico del modelo hipotético que refleja estas asociaciones, realizado principalmente mediante la técnica del ANOVA, nos indica que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación por marketing se asocian positivamente con estructuras de tipo mecánico y que las empresas que obtienen mejores resultados son aquellas en las que existe congruencia, según las líneas teóricas, entre su estrategia y su estructura.

PALABRAS CLAVE: estrategia competitiva, estructura operativa, ajuste, resultados empresariales.

ABSTRACT

The interest of this study is focused in the empirical analysis of the relationships between the competitive strategy and the operative structure as a factor of enterprise success within the area of the province of Alicante. Following the directives of the contingent approach, we examined the correspondences observed in the theory, to determine which type of strategy-structure associations are considered more congruent. The empirical contrast of the hypothetical model that reflects these associations, made mainly by means of the technique of the ANOVA, indicates that the strategies of cost leadership and marketing differentiation are positively associated with mechanical structures and that the firms that obtain better results are those in which congruency exists, according to the theoretical lines, between their strategy and structure.

KEY WORDS: competitive strategy, operative structure, fit, performance.

1. INTRODUCCIÓN

La importancia relativa de la estrategia y la estructura es una cuestión que yace en el corazón de la dirección estratégica desde hace ya unas décadas. Ciertamente, los académicos de esta disciplina se han visto inmersos en un largo debate, que todavía hoy continúa abierto, sobre la secuencia temporal y la influencia de la una sobre la otra.

En nuestro caso, la decisión de indagar en las relaciones estrategia-estructura viene motivada por el hecho de tratarse de dos grandes áreas dentro del estudio de las organizaciones, con un considerable peso cada una de ellas

e importantes vínculos entre sí. En este sentido, existe una amplia literatura, tanto conceptual como empírica que ha analizado cuáles son las principales estructuras primarias que suelen ir asociadas con las diferentes estrategias corporativas. Sin embargo, en el ámbito competitivo, y fundamentalmente desde el punto de vista empírico, encontramos una menor incidencia en lo que se refiere a la también importante vinculación entre las estrategias competitivas y las estructuras operativas de las empresas, destacando el hecho, además, de que estos aspectos han sido tratados básicamente en pequeños negocios, muchos de ellos bajo la óptica del “entrepreneurship”, y considerando más el proceso estratégico que el contenido en sí de las posibles estrategias.

Por todo ello, el propósito de este trabajo se centra en examinar los vínculos existentes entre la forma de competir (estrategia competitiva) y la manera en que se estructuran las empresas, y ver en qué medida dichas relaciones inciden sobre el éxito y los resultados de las empresas. Para ello, hemos estructurado este trabajo de la siguiente manera: en primer lugar, haremos referencia brevemente al marco teórico en el que se encuadra la investigación, el cual nos ha servido de base para plantear las hipótesis de estudio, y en donde examinaremos a nivel teórico estas relaciones; en segundo lugar, comentaremos las principales cuestiones metodológicas y del diseño de la investigación con las que planificamos el trabajo de campo, como la población de estudio, el instrumento para la recogida de información, las variables que hemos sometido a contraste y las técnicas estadísticas empleadas; en tercer lugar, expondremos los principales resultados extraídos del análisis estadístico realizado, indicando si se cumplen o no las hipótesis planteadas, y comentaremos los hallazgos a raíz de lo obtenido en otros estudios anteriores. Finalmente, pondremos en común las principales conclusiones que se derivan de esta investigación, así como las limitaciones con las que nos hemos encontrado y las futuras acciones a desarrollar.

2. MARCO TEÓRICO

El incesante interés que suscitan las conexiones entre la estrategia y la estructura probablemente deba su origen al estudio realizado por Alfred Chandler en 1962, cuya principal tesis sostiene que *la estructura sigue a la estrategia*. En esta época, la aceptación de este tipo de lógica referida principalmente a la diversificación de las empresas y la consecuente divisionalización de la estructura organizativa tuvo un considerable impacto (Fouraker y Stopford, 1968; Pavan, 1972; Channon, 1973; Franko, 1974; Rumelt, 1974; Dyas y Thanheiser, 1976; Egelhoff, 1982). No obstante, pese a la amplia aceptación del punto de vista de Chandler, en los años 70 y 80 surge un cuerpo de literatura paralelo que sugiere que la dirección contraria de influencia es igualmente admisible, es decir, que la estrategia sigue a la estructura (Hall y Saias, 1980), o en otras palabras, que la estructura condiciona asimismo a la estrategia (Miller, 1987c) debido a los límites que ésta impone sobre el proceso de dirección estratégica y el sobre el grado de discrecionalidad directiva (Child, 1972; Galbraith y Nathanson, 1978; Fredrickson, 1984, 1986; Miller, 1987a; Robbins, 1990; Miller, 1992).

En definitiva, los diferentes estudios realizados, tanto teóricos como empíricos, no llegan a una conclusión unificada respecto a la relación causal entre la estrategia y la estructura. De hecho, ambos argumentos causales parecen ciertos, pero incompletos si se observan por separado, sugiriendo que, con toda probabilidad, dicha dependencia sea recíproca, y que lo importante para el éxito de una organización es que exista *ajuste* entre la estrategia y la estructura (Flamholtz y Hua, 2003).

En este sentido, diferentes autores han analizado la implicación que estos ajustes tienen sobre la eficacia y los resultados empresariales (Lenz, 1980; Miller, 1987a, 1988, 1992; Powell, 1992; Barth, 2003) mostrando que las

diferencias en el rendimiento de las empresas no suelen tener su origen en la estrategia o la estructura organizativa actuando por separado, sino en el adecuado ajuste entre ellas.

En esta línea de argumentación, a continuación explicamos el modelo teórico que pretendemos contrastar empíricamente en esta investigación. Previamente, debemos indicar que en la elección de los tipos de estructura, hemos escogido la tipología de Burns y Stalker (1961), que distingue entre estructuras mecánicas y orgánicas, por ser una de las más utilizadas como marco de referencia en multitud de estudios, caracterizadas a partir de la formalización, la centralización y la complejidad, tres de las dimensiones estructurales que mayor atención han recibido en la literatura (Hall, 1974; Van de Ven, 1976; Fernández Rodríguez, 1986; Fredrickson, 1986; Miller, 1987a; Miller, Dröge y Toulouse, 1988; De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernáiz, 1997; Ruiz Mercader y Sabater, 1999; Robbins, 2003).

En cuanto a las estrategias competitivas, nos hemos basado en las de Porter (1980), por ser de las más ampliamente utilizadas (Govindarajan, 1986; Miller, 1986, 1988; Kim y Lim, 1988; Lee y Miller, 1996, 1999; Pelham y Wilson, 1996; Beal, 2000), si bien a partir de los trabajos de Miller (1986, 1987b, 1988), hemos distinguido dos tipos de estrategias de diferenciación: por *innovación* y por *marketing*, y no hemos considerado la estrategia de segmentación por tratarse en realidad de una combinación del liderazgo en costes y la diferenciación en distintos segmentos de mercado, algo poco probable en las empresas no diversificadas, en las cuales se ha centrado este estudio como expondremos posteriormente. Además, como el propio Porter (1980) argumenta, no se necesita ningún requerimiento organizativo específico para este tipo de estrategia, sino una combinación de los requisitos propios de las otras dos estrategias. Asimismo, tal y como se ha demostrado en otros estudios, pensamos que las tres estrategias competitivas consideradas no son excluyentes entre sí, sino que cualquier empresa puede presentar un mayor o menor grado de cada una de ellas (Hambrick, 1983a; Dess y Davis, 1984; Miller y Friesen, 1986a, 1986b; Miller, 1988).

2.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Como ya hemos puesto de manifiesto previamente, no es fácil establecer un claro determinismo causal entre la estrategia y la estructura aunque, a partir de la literatura revisada, esta cuestión del determinismo no parece ser la más relevante para el éxito empresarial, de modo que las asociaciones que aspiramos contrastar en este estudio en absoluto pretendemos convertirlas en explicaciones causa-efecto.

Hecha esta aclaración previa, examinaremos en primer lugar las características estratégicas más directamente asociadas con las estructuras de tipo mecánico o burocrático. En este caso, teniendo en cuenta que el modelo mecánico supone una estructura jerárquica y rígida, en donde el poder y la autoridad se encuentran centralizados, predomina una alta especialización de tareas, cuantiosas reglas y programas formales (Burns y Stalker, 1961), una estricta supervisión del trabajo y estrechos sistemas de control (Miller, 1986; Daft, 2000; Barney, 2002), este modelo parece el más adecuado para implantar el liderazgo en costes (Miller, 1987b, 1988), puesto que esta estrategia persigue la máxima eficiencia en las operaciones, mediante economías de escala, economías de experiencia y de aprendizaje, optimizando la utilización de la capacidad, etc. (Grant, 2002). Al ser su objetivo prioritario el logro de eficiencias, tienden hacia estructuras mecánicas caracterizadas por una alta formalización, centralización y complejidad (Govindarajan, 1988; Luna, 1996; García Gómez, 2001b).

Por el contrario, la estrategia de diferenciación por innovación suele asociarse con modelos orgánicos, más apropiados para desarrollar tareas complejas e inusuales, ya que se basan en grupos de especialistas y

profesionales de distintas áreas que trabajan juntos, de manera que el poder se encuentra descentralizado hacia estos especialistas, (Burns y Stalker, 1961), puesto que se hallan en una mejor posición para detectar, analizar y adaptarse a los cambios del entorno, y por tanto, para innovar (Thompson, 1965). Junto con lo anterior, se utiliza también un amplio abanico de dispositivos de enlace, en lugar de reglas, que incluyen reuniones, comunicaciones horizontales y verticales (Miller, 1986; Miller et al., 1988). Así, la estrategia de diferenciación por innovación requiere de una estructura flexible, con bajos niveles de formalización, centralización y complejidad, que permita mantener un alto grado de iniciativa entre los miembros de la organización y la colaboración entre especialistas cualificados para crear nuevos productos (Govindarajan, 1988; Luna, 1996; García Gómez, 2001b).

Por otro lado, aunque es poco probable que una estructura mecánica pueda suponer un soporte para una estrategia de diferenciación por marketing, no es imposible, ya que puede ocurrir si la empresa ofrece un producto estándar, y lo acompaña de ciertos servicios, comodidad y calidad por encima de los competidores (Miller, 1986). A este respecto, las estrategias de diferenciación por marketing encuentran asociación tanto con características estructurales orgánicas como mecánicas (Miller, 1987b). Por tal motivo, siguiendo un planteamiento similar al diseñado por Govindarajan (1986) proponemos una doble hipótesis que asocia esta estrategia de diferenciación por marketing con los modelos burocrático y orgánico respectivamente.

Los precedentes argumentos quedan reflejados en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: la estrategia de liderazgo en costes estará positivamente asociada con estructuras mecánicas, caracterizadas por altos niveles de formalización, complejidad y centralización.

Hipótesis 2: la estrategia de diferenciación por innovación estará positivamente asociada con estructuras orgánicas, caracterizadas por bajos niveles de formalización, complejidad y centralización.

Hipótesis 3a: la estrategia de diferenciación por marketing estará positivamente asociada con estructuras mecánicas, caracterizadas por altos niveles de formalización, complejidad y centralización.

Hipótesis 3b: la estrategia de diferenciación por marketing estará positivamente asociada con estructuras orgánicas, caracterizadas por bajos niveles de formalización, complejidad y centralización.

Por otro lado, siguiendo la literatura acerca de la congruencia entre la estrategia y la estructura (Govindarajan, 1988; Hamilton y Shergill, 1992; Jennings y Seaman, 1994), los teóricos contingentes mantienen que un adecuado ajuste entre estos dos elementos dará lugar a un mejor resultado en la compañía. Así, podemos suponer que aquellas organizaciones que se encuentren ajustadas según las relaciones reflejadas en las hipótesis 1 y 2 deberían obtener un mayor rendimiento que las no ajustadas en este sentido. Además, proponemos que no deberían existir diferencias significativas entre el rendimiento del grupo de empresas que combinen estrategias de liderazgo en costes y estructuras mecánicas y el de las que sigan diferenciación por innovación junto a una estructura orgánica. En lo que se refiere a las estrategias de diferenciación por marketing, será necesario comprobar previamente cuál es la asociación que se evidencia en esta investigación, para poder determinar qué grupo de empresas, de las que sigan esta estrategia, serían las ajustadas en este sentido. Por tanto, a partir de lo anterior, cabría esperar lo siguiente:

Hipótesis 4: el ajuste interno estrategia-estructura (según lo establecido en las hipótesis 1, 2 y 3a-3b), estará positivamente asociado con mejores resultados empresariales con relación a empresas que no estén ajustadas.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO.

Para cumplir con los objetivos de este trabajo hemos tomado como unidad de análisis empresas individuales de la provincia de Alicante que no estuvieran diversificadas, para evitar grandes diferencias estructurales entre divisiones, que tuviesen más de 75 trabajadores, para prescindir de las estructuras simples y poco elaboradas, y con una edad superior a tres años, para poder evaluar su rendimiento empresarial en los últimos años. Tras consultar diversos directorios de empresas: Duns 50.000 Principales Empresas Españolas, base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), y Guía Empresarial de la Comunidad Valenciana, obtuvimos una población total de 163 empresas de diferentes sectores, tanto manufactureras como de servicios, por lo que, en lugar de realizar un estudio muestral, tratamos de abarcar a todos los elementos de la población. Sin embargo, fue imposible acceder a todos ellos, y finalmente conseguimos la colaboración de 91 empresas válidas, lo que podríamos decir que representa una tasa de respuesta del 55,83 % de la población total.

3.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

En lo que se refiere a la recogida de la información, el procedimiento que hemos utilizado ha sido la encuesta, que se sirve del cuestionario como instrumento para recoger los datos de forma estructurada, y que fue aplicado a través de la entrevista personal o cara a cara con el director general, quien suele poseer una visión más amplia de toda la organización, con lo que la información proporcionada puede ser más fiable. Por otro lado, la elaboración del cuestionario se llevó a cabo en varias fases. En primer lugar, procedimos a realizar una amplia revisión de estudios anteriores en los que se habían planteado cuestiones de estructura organizativa, estrategia competitiva y resultados empresariales, como se refleja en la tabla 3-1 del epígrafe 3.3. En una segunda fase, tratamos de depurar el cuestionario a utilizar mediante un proceso de discusión y reflexión del borrador preliminar del mismo con algunos compañeros del departamento, para evaluar la validez de contenido, práctica habitual también en otros estudios (Govindarajan, 1988; Conca, Llopis y Tari, 2004). Finalmente, procedimos a realizar una prueba piloto con cinco empresas que nos sirvió principalmente para verificar si las preguntas formuladas se entendían y permitían obtener información útil para el estudio, así como para comprobar cuánto tiempo podía durar la entrevista. A parte del cuestionario, también utilizamos una fuente de información secundaria, la base de datos SABI, de donde obtuvimos los datos financieros de las empresas.

3.3. VARIABLES Y MEDIDAS.

Como anteriormente indicamos, para la determinación de la estructura organizativa nos hemos centrado en tres dimensiones: la formalización, la complejidad y la centralización. Así, para la *formalización* hemos empleado un total de once ítems agrupados en tres preguntas con los que pretendíamos conocer básicamente la presencia o no en la empresa de determinados documentos escritos, como descripciones de puestos de trabajo, política de negocio, instrucciones operativas, un manual de procedimientos y reglas, o condiciones de seguridad y riesgos laborales. Puesto que como opciones de respuesta hemos utilizado esencialmente una escala dicotómica, el valor de cada pregunta se obtuvo por recuento de todas las respuestas afirmativas, transformados posteriormente en escalas de siete puntos para poder equipararlas con las de las otras dimensiones.

En el caso de la *complejidad*, hemos manejado un listado de dieciséis ítems en los que se reflejan una serie de funciones y actividades bastante comunes a desarrollar en cualquier tipo de organización para que los entrevistados indicaran si en su compañía había personas que dedicasen prácticamente la totalidad de su tiempo de trabajo a alguna de estas actividades, con lo que pretendíamos estimar la especialización mediante recuento de las respuestas afirmativas. También utilizamos otras medidas de carácter objetivo como el número de departamentos o unidades diferenciadas, el número de niveles jerárquicos, el número de directivos, o la intensidad administrativa (relación de personal directivo en función del total de trabajadores de la empresa).

Por último, para estimar la *centralización* reflejamos en el cuestionario un total de once posibles decisiones que frecuentemente deben tomarse en una organización y preguntamos qué nivel tenía la autoridad necesaria para decidir o resolver cada uno de esos aspectos, desde operarios de nivel base hasta propietarios.

En lo que se refiere a las estrategias competitivas, la *diferenciación por innovación* ha quedado establecida a partir de dos tipos de medidas distintas. Por un lado, se ha utilizado una escala de medida subjetiva formada por tres ítems relacionados con la frecuencia con la que se realizan innovaciones de producto y de procesos productivos, y la tendencia a ocupar una posición de líder innovador o seguidor con respecto a la competencia. Por otro lado, también usamos el gasto anual en innovación y desarrollo de las compañías como porcentaje de las ventas totales, además del número de patentes y de productos o servicios nuevos sacados al mercado en los tres últimos años.

En lo que se refiere a la estrategia de *diferenciación por marketing*, la principal medida utilizada ha sido una escala formada por cuatro ítems relacionados con el uso por parte de la compañía de campañas de publicidad, promoción, fuerza de ventas intensiva y empeño en crear una imagen de marca que identifique a la empresa, reflejados también en una escala de siete puntos para indicar el grado de importancia de dichas acciones estratégicas en la organización. Asimismo, complementamos esta medida subjetiva con un indicador de los costes que la publicidad y promoción suponen para la empresa al cabo del año como porcentaje de las ventas totales.

Por su parte, el *liderazgo en costes* fue estimado a partir de una batería de ocho ítems, con los que se valoraba el uso de centros de costes y la fijación de estándares para llevar el control de los mismos, la minimización de costes de diferente naturaleza (publicidad, producción y costes generales), la mejora de la productividad, y la situación de la empresa en comparación con sus competidores en cuanto a precios y costes.

Por último, para valorar la *eficacia* y los *resultados empresariales*, hemos calculado la media de una escala formada por una serie de indicadores de los resultados de la empresa (crecimiento de las ventas, crecimiento del empleo, crecimiento de la cuota de mercado, beneficios operativos antes de impuestos, flujo de caja o liquidez de las operaciones y rendimiento de las inversiones) en los últimos tres años tomando como referencia las expectativas iniciales. Esta medida fue ponderada a su vez con la correspondiente puntuación del grado de importancia otorgado por la compañía a cada uno de estos indicadores en una escala de cinco puntos, calculando así la media ponderada de todos ellos. Adicionalmente, se han empleado tres indicadores de rentabilidad: la económica, la financiera y el margen sobre ventas, utilizando en los tres casos la media del período 2000-2002, con el propósito de eliminar el posible impacto de las fluctuaciones económicas anuales (Hambrick, 1983b).

Cabe indicar que todas las medidas de carácter subjetivo han sido valoradas mediante una combinación de la escala Likert y el diferencial semántico de Osgood (Zikmund, 2000) con siete opciones de respuesta y diferentes enunciados en función del tipo de pregunta. Asimismo, para hacer operativas cada una de estas variables

calculamos la media aritmética simple de los ítems correspondientes (previamente estandarizados), excepto para el indicador de los resultados empresariales que fue calculado mediante la media ponderada como hemos indicado.

La tabla 2-1 resume la descripción de todas estas variables e indica los estudios de los que se han extraído.

Adicionalmente, para valorar el nivel de congruencia que, según el enfoque contingente, debería existir entre la estrategia competitiva desarrollada por una organización y la estructura operativa que sirve de base a tales actividades, elaboramos un índice de ajuste interno estrategia-estructura a partir de la distancia euclídea del siguiente modo (Miller, 1991, 1992; Lee y Miller, 1996):

Tabla 2-1: Descripción de las variables utilizadas.

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	ESTUDIOS
<u>De la estructura</u>		
Formalización	Escala de 3 ítems con preguntas dicotómicas (valor obtenido por recuento), estandarizas en una escala de 7 puntos.	Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968), Inkson, Pugh y Hickson (1970), Khandwalla (1977), Miller y Dröge (1986), Miller (1987a, 1992), Miller et al. (1988), Pelham y Wilson (1996), García Gómez (2001a, 2001b, 2003).
Complejidad	Escala dicotómica de 16 ítems (valor obtenido por recuento). Nº departamentos. Nº niveles jerárquicos. Intensidad administrativa. Nº directivos. (Estandarizadas en escalas de 7 puntos)	
Centralización	Escala de 11 ítems con 7 opciones de respuesta sobre niveles jerárquicos.	
<u>De la estrategia</u>		
Diferenciación por innovación	Escala de 3 ítems con valores de 1 a 7. Costes de I+D (%). Nº de productos nuevos. Nº de patentes.	Miller (1986, 1987c, 1988, 1991), Miller y Toulouse (1986), Govindarajan (1988), Kim y Lim (1988), Miller et al. (1988), Zahra y Covin (1993), Lee y Miller (1996, 1999), Pelham y Wilson (1996), Luo (1999), Beal (2000).
Diferenciación por marketing	Escala de 4 ítems con valores de 1 a 7. Costes de publicidad y promoción (%).	
Lid. en costes	Escala de 9 ítems con valores de 1 a 7.	
<u>De la eficacia</u>		
Resultados empresariales	Escala de 6 ítems con valores de 1 a 7. Rentabilidad económica. Margen sobre ventas. Rentabilidad financiera.	Miller y Toulouse (1986), Miller (1987b), Govindarajan (1988), Kim y Lim (1988), Miller (1991), Zahra y Covin (1993), Jennings y Seaman (1994), Lee y Miller (1996), Pelham y Wilson (1996), Luo (1999), Beal (2000), García Gómez (2001b).

Fuente: elaboración propia.

$$\text{Índice de Ajuste Interno} = - \frac{\sum (X_i - Y_j)^2}{\dots}$$

donde X_i sería la puntuación para las dimensiones estratégicas (i = diferenciación por innovación, diferenciación por marketing y liderazgo en costes), Y_j la puntuación para las dimensiones estructurales (j = formalización, complejidad y centralización).

El signo negativo del índice es para indicar que un valor más elevado supone un menor grado de ajuste, y las diferencias se calculan al cuadrado porque de este modo las grandes diferencias son más indicativas de un importante desajuste (Pennings, 1987; Miller, 1991; Lee y Miller, 1996). De hecho, las pequeñas diferencias a menudo representan más un ruido que una variación sistemática. Así además todas las diferencias son positivas para poderlas sumar adecuadamente sin que se anule ninguna o disminuya el valor real del “desajuste”. Por lo demás, dado que la estrategia de diferenciación por innovación presentaría una asociación inversa con las variables de la estructura, es necesario transformar la polaridad de la escala para que sea consistente con los otros componentes del índice. Para el caso de la estrategia de diferenciación por marketing, una vez contrastadas las hipótesis 3a y 3b, habrá que comprobar que la polaridad de la escala se corresponde con los otros componentes del índice, y en caso contrario habría que invertirla también.

3.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.

Para poder contrastar las hipótesis de asociación entre las estrategias competitivas y los modelos de estructura organizativa (hipótesis 1, 2 y 3a-3b), aplicamos, en primer lugar, un análisis de correlaciones bivariadas como primera aproximación de las relaciones entre las variables (Miller, 1987a, 1987b, 1988, 1991; Lee y Miller, 1996). A continuación, empleamos la técnica del análisis cluster para clasificar a las empresas en función del grado de complejidad, formalización y centralización, validamos dicha clasificación mediante un análisis discriminante (Jennings y Seaman, 1994; García Gómez, 2001a, 2003).

Para la comprobación de la hipótesis 4, en primer lugar aplicamos un análisis cluster para catalogar a las empresas en función de la principal estrategia competitiva que estén desarrollando que, igual que en el caso anterior, se validó mediante el análisis discriminante (Hambrick, 1983a; Kim y Lim, 1988; Carter, Stearns y Reynolds, 1994; Davies y Walters, 2004). Seguidamente, clasificamos las empresas según se encuentren ajustadas internamente o no en función de sus estrategias competitivas y estructura organizativa, y contrastamos las diferencias de resultados entre estos grupos de organizaciones con el análisis de la varianza (ANOVA) (Miller, 1987a, 1992; Doty, Glick y Huber 1993; Jennings y Seaman, 1994; García Gómez, 2001b).

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Cabe indicar que previo al contraste de las hipótesis de trabajo, comprobamos la representatividad de la muestra y el sesgo de no respuesta, para verificar que las empresas que contestaron no difieren en gran medida de las que no lo hicieron, a partir de una serie de variables como el número de empleados, el sector de actividad o la rentabilidad, que para las empresas no estudiadas se encontraban actualizadas en alguno de los directorios disponibles. Este método para estimar el sesgo derivado de la falta de respuesta es expuesto por Armstrong y Overton (1977). En los tres casos el análisis nos indicó que no había sesgo, siendo posible generalizar los resultados y hacerlos extensibles a toda la población. De igual modo, comprobamos la fiabilidad y validez de las escalas de medida, y los requisitos y supuestos estadísticos que debían cumplir cada una de las variables para que el análisis fuese correcto.

Para realizar el contraste de las tres primeras hipótesis, comenzamos el análisis observando las correlaciones existentes entre las dimensiones de la estrategia competitiva y de la estructura organizativa (tabla 4-1)¹⁴⁷.

Tabla 4-1: Correlaciones estrategia-estructura.

	Formalización	Complejidad	Centralización
Liderazgo en costes	0,301*	0,199*	0,012
Dif. por innovación	0,204	0,206	-0,114
Dif. por marketing	0,258*	0,297*	-0,058

* significación estadística para $p < 0,05$.

A este respecto, se puede observar que la estrategia de liderazgo en costes se asocia de forma positiva con la formalización, complejidad y centralización, aunque sólo las dos primeras son estadísticamente significativas, lo cual apunta que efectivamente esta estrategia competitiva se encuentra más próxima a la estructura de tipo mecánico tal y como planteamos en la hipótesis número 1. Por su parte la estrategia de diferenciación por innovación únicamente guarda una relación negativa con la centralización, si bien ninguna de las tres correlaciones es significativa. En cuanto a la diferenciación por marketing, para la que no teníamos una clara asociación con la estructura organizativa, ésta parece asociarse más al modelo mecánico ya que tanto la formalización como la complejidad presentan una correlación positiva y significativa.

Al objeto de verificar y aclarar los resultados ofrecidos por el análisis de correlaciones, aplicamos la técnica del cluster, de la que obtuvimos dos conglomerados, uno con 44 empresas caracterizado por presentar bajos valores en las tres dimensiones estructurales, tal y como habíamos propuesto para la estructura orgánica, y otro con 47 organizaciones con valores superiores en las mismas dimensiones de acuerdo con la estructura mecánica, coincidiendo este resultado con lo establecido en otros trabajos previos (Burns y Stalker, 1961; Cuervo, 1989; Robbins, 1990, 2003; Morand, 1995; García Gómez, 2001b, 2003). De otra parte, el análisis discriminante realizado para validar esta clasificación, con la intención de disminuir la carga subjetiva que algunos autores critican de esta técnica (Punj y Stewart, 1983), produjo una agrupación en la que coincidían el 100 % de los casos.

A partir de lo anterior, y dado que la hipótesis 1 plantea una asociación positiva entre el liderazgo en costes y la estructura mecánica, sería de esperar que el valor medio de esta estrategia fuese significativamente superior en el grupo de empresas que presentan este tipo de estructura que en aquéllas que se acercan más al modelo orgánico. Si observamos la primera fila de la tabla 4-2, vemos que efectivamente esto es así, de modo que podemos aceptar la hipótesis 1. Respecto a la hipótesis número 2, en la que planteamos la asociación positiva entre la estrategia de diferenciación por innovación y la estructura orgánica (segunda fila de la tabla 4-2), comprobamos que el valor de esta estrategia en el grupo de empresas con estructura orgánica no es superior al de las empresas con estructura mecánica, como habíamos propuesto, si bien esta diferencia no llega a ser estadísticamente significativa, con lo que no podemos aceptar la hipótesis número 2.

En lo que se refiere a la relación entre la estructura organizativa y la estrategia de diferenciación por marketing (última fila de la tabla 4-2) se observa que, de nuevo, el grupo de empresas con estructura mecánica revela un mayor nivel en esta estrategia que aquellas otras con estructura orgánica, pudiendo afirmar que esta diferencia es estadísticamente significativa.

¹⁴⁷ Como no todas las variables cumplen el supuesto de normalidad, aplicamos el coeficiente Rho de Spearman, equivalente al de Pearson para datos no paramétricos.

Tabla 4-2: ANOVA de las estrategias competitivas según el tipo de estructura organizativa.

Estrategia competitiva	Estructura organizativa	N	Media	F	Signif.
Liderazgo en costes	Orgánica	44	4,18	4,220	0,043
	Mecánica	47	5,56		
Diferenciación por innovación	Orgánica	44	3,96	1,581	0,212
	Mecánica	47	4,26		
Diferenciación por marketing	Orgánica	44	3,36	7,266	0,008
	Mecánica	47	4,23		

Estos datos confirman la relación que se vislumbraba en el análisis de correlaciones. En consecuencia, la hipótesis que debemos aceptar es la 3a, es decir, la estrategia de diferenciación por marketing guarda una asociación positiva con la estructura mecánica, y por tanto, es este ajuste el que debemos considerar para contrastar la última de nuestras hipótesis de trabajo.

Para ello, clasificamos las empresas en función de la estrategia competitiva que desarrollan, mediante la técnica del análisis cluster, utilizando en este caso como criterios de agrupación las tres dimensiones de la estrategia competitiva, esto es, liderazgo en costes, diferenciación por innovación y diferenciación por marketing. Igual que en el caso anterior, el análisis discriminante nos permitió validar esta clasificación con la que obtuvimos tres grupos: uno formado por 37 empresas que siguen principalmente una estrategia de liderazgo en costes, otro con 21 compañías centradas sobre todo en la diferenciación vía innovación, y un tercero con 33 organizaciones en las que prevalece la diferenciación por marketing.

De esta forma, teníamos clasificadas a las empresas tanto en función del tipo de estrategia que principalmente persiguen, como del tipo de estructura que les sirve de base (tabla 4-3), con lo que procedimos a reagruparlas en dos categorías: empresas ajustadas y no ajustadas, para examinar las diferencias de rendimiento empresarial en cada una de ellas.

Tabla 4-3: Tabla de contingencia estrategia-estructura.

Estrategia competitiva		Estructura		Total
		orgánica	mecánica	
Lid. en costes	Recuento	23	14	37
	% del total	25,3%	15,4%	40,7%
Dif. por innovación	Recuento	12	9	21
	% del total	13,2%	9,9%	23,1%
Dif. por marketing	Recuento	9	24	33
	% del total	9,9%	26,4%	36,3%
Total	Recuento	44	47	91
	% del total	48,4%	51,6%	100,0%

En la tabla 4-4 podemos comprobar que no existe una tendencia uniforme entre ambos grupos de organizaciones en los cuatro indicadores de eficacia y rentabilidad. Esto es, en el índice de eficacia subjetivo y el margen sobre

ventas sí se distingue una media superior entre las compañías cuya estrategia se encuentra en correspondencia adecuada con su estructura según el enfoque contingente, pero no en las otras dos; sin embargo, es precisamente en los primeros en los que las diferencias son estadísticamente significativas para un nivel del 10 %, lo cual nos lleva a aceptar parcialmente la hipótesis 4.

Tabla 4-4: ANOVA de la eficacia y rentabilidad en función del ajuste estrategia-estructura.

Ajuste interno estrategia-estructura	N	Índice de eficacia	Rentab. económica	Margen sobre ventas	Rentab. financiera
No ajustadas	41	17,22	5,70 %	4,13 %	17,77 %
Ajustadas	50	19,03	5,35 %	7,04 %	13,33 %
F		3,241	0,084	3,488	1,027
Significatividad		0,075	0,773	0,065	0,314

De igual forma comprobamos también que no existen diferencias de rentabilidad significativas entre los tres grupos de empresas ajustadas, independientemente de cuál sea el tipo de ajuste que presenten, de acuerdo con los planteamientos de equifinalidad (Von Bertalanffy, 1950; Drazin y Van de Ven, 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Doty et al., 1993; Gresov y Drazin, 1997).

No obstante lo anterior, para contrastar esta última hipótesis utilizamos otros tres procedimientos, dos de ellos haciendo uso del índice de ajuste interno anteriormente explicado. Así, por un lado dividimos la muestra en dos grupos, empresas con índice de ajuste interno superior e inferior a la media, y observamos las diferencias de resultados económicos entre ellos; por otro lado, dividimos la muestra entre empresas con alta y baja rentabilidad (en función de que puntúen por encima o por debajo de la media en las cuatro medidas utilizadas) y observamos las diferencias en el grado de ajuste, tal y como hacen Lenz (1980) o Miller (1987a, 1988). Sin embargo, estos dos procedimientos no ofrecen un resultado consistente con el anteriormente comentado. En tales circunstancias, una última vía que utilizamos consistió en analizar de forma desagregada cada grupo de empresas según la estrategia competitiva que predominantemente desarrollen, de forma parecida al análisis realizado por García Gómez (2001b) para las empresas de la comunidad de Madrid. En este caso, el análisis respalda los resultados del primer procedimiento, al menos en el grupo de empresas cuya estrategia competitiva se centra principalmente en el liderazgo en costes.

En síntesis, mediante el primer procedimiento utilizado se observa un mejor desempeño empresarial, en términos de resultados económicos, para el grupo de empresas cuya estrategia competitiva se desarrolla en una estructura organizativa acorde con los parámetros propuestos por la teoría contingente, lo cual nos llevaría a aceptar la hipótesis número 4. Esta cuestión queda respaldada también por la última línea de análisis seguida, aunque únicamente para el caso de la estrategia de liderazgo en costes; si bien las otras vías alternativas, basadas en el índice de ajuste interno, no corroboran estos hallazgos.

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

En términos generales, se puede decir que las hipótesis con las que especificamos nuestro modelo teórico han recibido cierta evidencia empírica de forma parcial tras la observación de los datos recogidos. En lo que se refiere a las relaciones entre las estrategias competitivas y las estructuras organizativas, podemos afirmar que los resultados derivados apoyan la hipótesis número 1, pero no la 2; y en cuanto a las hipótesis alternativas 3a y 3b, se ha obtenido evidencia para aceptar la primera de ellas. Conforme a este resultado, la formalización de

actividades y comportamientos, la especialización, tanto vertical como horizontal, y la centralización de la toma de decisiones, son algunos de los parámetros que pueden reducir las posibles desviaciones que pudieran producirse en el desempeño de las tareas que llevan a la eficiencia perseguida con el liderazgo en costes, evitando despilfarros de tiempo y recursos.

En cuanto a la diferenciación por marketing, el producto que ofrece la compañía puede acompañarse de una serie de servicios complementarios, una imagen de marca adecuada, fiabilidad, etc., pero en esencia, tratarse de un producto estándar, que de igual forma podría desarrollarse bajo una estructura mecánica. Lo anterior, además, se ve favorecido por el hecho de que un elevado volumen de producción como el que puede ser necesario gracias a las acciones publicitarias es más fácil de alcanzar mediante este tipo de estructura. En cuanto a la relación inversa que se ha observado con respecto a la centralización estructural, si este tipo de estrategia pretende potenciar las acciones de marketing para diferenciar su producto, sería conveniente delegar autoridad hacia esta área dentro de la compañía, que es la que se encuentra más próxima al cliente y, por tanto, la que tiene mayor capacidad para conocer sus gustos y preferencias.

Sin embargo, en lo que afecta a la estrategia de diferenciación por innovación no se llega a un resultado concluyente, puesto que se aprecia una relación negativa con la centralización, como cabía esperar, pero positiva con la formalización y complejidad, aunque en ninguno de los tres casos son significativas. Este hecho podría indicarnos la posibilidad de desarrollar este tipo de estrategia bajo una estructura organizativa cercana a la mecánica, aunque descentralizada; es decir, si se pretende potenciar la innovación en la compañía puede ser conveniente, igual que en el caso anterior, que exista cierta descentralización hacia el área de investigación y desarrollo de la empresa, al mismo tiempo que el resto de la organización presenta un grado de complejidad y comportamiento formalizado relativamente elevado.

Entre los posibles motivos que nos ayuden a entender por qué la estrategia de diferenciación por innovación no revela una asociación positiva con la estructura orgánica podemos mencionar que en empresas de mediano tamaño, como son las de nuestra muestra¹⁴⁸, el hecho de presentar una estructura más cercana al modelo mecánico quizá no deba ser entendido como un exceso de burocratización, sino más bien como una clara y correcta definición de tareas, actividades y relaciones que evitan el caos y la desorganización de la actividad económica, permitiéndoles ser más eficaces en su desempeño, y facilitando, por tanto, la disponibilidad de personal capacitado y cualificado para desarrollar una correcta labor de investigación y desarrollo.

Por otro lado, podría darse el caso de que en las áreas más directamente relacionadas con la innovación predominase el modelo orgánico, mientras que en las de producción resultase preferible el modelo mecánico o el orgánico dependiendo de las características del producto a elaborar o del proceso productivo. Adicionalmente, podemos argumentar que esta falta de correspondencia entre las estrategias de diferenciación por innovación y las estructuras orgánicas en conformidad con lo que sugieren los modelos teóricos puede deberse a la resistencia al cambio por parte de los que ostentan el poder en la organización, por lo que podría darse el hecho de que la organización haya modificado sustancialmente su estrategia competitiva sin que se haya producido un cambio similar con respecto a las características estructurales.

En lo que se refiere a la clasificación de las estrategias competitivas, los tres tipos identificados en este estudio (liderazgo en costes, diferenciación por innovación y diferenciación por marketing), en gran parte reflejan los obtenidos en otras investigaciones previas (Miller, 1986; Kim y Lim, 1988). Una característica particular que

¹⁴⁸ El 79,1 % tienen menos de 250 trabajadores.

merece la pena destacar es el hecho de que en cualquiera de las tres estrategias competitivas derivadas a partir del cluster se emplean en mayor o menor grado las otras dos, lo cual se evidencia también en los estudios anteriores (Dess y Davis, 1984; Miller y Friesen, 1986a, 1986b), por lo que no podemos considerarlas excluyentes entre sí.

Sin perjuicio de lo indicado, los análisis revelan que las empresas que mantienen congruencia entre su estrategia competitiva y la estructura organizativa de acuerdo con los supuestos teóricos, en gran parte confirmados en las hipótesis anteriores, presentan mejores resultados que las no ajustadas en dos de las medidas de desempeño manejadas, cumpliéndose asimismo que no existen diferencias significativas entre los tres grupos de empresas ajustadas. Cabe advertir, que estos resultados son similares a los obtenidos por Govindarajan (1988) y Jennings y Seaman (1994), y por García Gómez (2001b) para las empresas de Madrid.

Sin embargo, las conclusiones varían al emplear el índice de ajuste interno, lo cual nos lleva a pensar que, desde el punto de vista académico, todavía se necesita profundizar en estos temas acerca del ajuste estrategia-estructura para lograr establecer la forma de medida más adecuada.

6. CONCLUSIONES.

En este estudio hemos intentado ofrecer nueva luz sobre las relaciones entre la estrategia y la estructura y su incidencia en el éxito de los negocios de la provincia de Alicante. Seguidamente, con la intención de dar una visión de conjunto de los resultados más relevantes alcanzados, a continuación exponemos las principales conclusiones que de esta investigación se pueden extraer.

En cuanto al vínculo existente entre la estructura organizativa y la estrategia competitiva, cabe recordar que nuestra intención no era establecer la relación causa-efecto entre estos dos elementos, por lo que no podemos afirmar que las estrategias competitivas sean la causa de la adopción de una determinada estructura organizativa, ni tampoco podemos aclamar la dirección contraria de causalidad. Todo lo que alcanzamos a verificar es que ciertas estrategias se observan junto con estructuras particulares.

En concreto, el análisis ha revelado que, en general, las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación por marketing se asocian con una estructura de tipo mecánico, mientras que la estrategia de diferenciación por innovación no ha ofrecido un resultado consistente con lo esperado desde el punto de vista teórico ya que, a la luz de los datos, no parece haber una gran diferencia en el uso de esta estrategia competitiva entre las empresas con una estructura orgánica y las que tienen una mecánica.

Respecto a los resultados empresariales, nuestro estudio revela que las empresas con un apropiado ajuste entre la estrategia y la estructura tienden a obtener un mayor desempeño que las que no presentan estas condiciones. Además, también se verifica el supuesto de equifinalidad por el que se establece que tanto el ajuste entre la estrategia de liderazgo en costes y la estructura mecánica, como el de la diferenciación vía innovación junto al modelo orgánico o la diferenciación por marketing bajo una estructura mecánica, son equivalentes para la obtención del éxito empresarial.

Tomando en consideración todo lo anterior, pensamos que esta investigación puede suponer una aportación relevante, tanto en el plano académico, porque proporciona nueva evidencia empírica sobre las relaciones

estrategia-estructura, como en el empresarial, ya que puede servir de guía que ayude a los directivos en la formulación e implantación de sus estrategias.

Sin embargo, la elaboración de esta investigación no está exenta de ciertas limitaciones que aconsejan valorar con prudencia las conclusiones extraídas. En primer lugar, no conseguimos llegar a toda la población aunque el análisis del sesgo de no respuesta nos indicó que la muestra podía considerarse representativa. En segundo lugar, la utilización de escalas de opinión otorga un marcado carácter subjetivo que puede dificultar el análisis y empañar los resultados, aunque, como bien se sabe, existe una larga tradición en su utilización en este tipo de trabajos. En tercer lugar, el carácter transversal de este estudio no nos permite considerar las cuestiones de cambio que pudieran estar produciéndose y analizar los desfases temporales que provocan el desajuste.

Así pues, las futuras acciones de investigación deben ir encaminadas a suplir estas limitaciones. En este sentido, es imprescindible continuar revisando la literatura reciente, profundizar en la búsqueda de escalas de medida que sean más fiables y válidas, mejorar la forma de medir el grado de ajuste interno estrategia-estructura, o utilizar otro tipo de técnicas estadísticas más avanzadas como el análisis de regresiones o las ecuaciones estructurales.

BIBLIOGRAFÍA.

- ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. (1977): "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, vol. XIV, August, pp. 396-402.
- BARNEY, J. B. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2ª edición. Prentice Hall. New Jersey.
- BARTH, H. (2003): "Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, nº 2, pp. 133-147.
- BEAL, R. M. (2000): "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, nº 1, pp. 27-47.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. (1961): *The Management of Innovations*. Oxford University Press. Oxford.
- CARTER, N. M.; STEARNS, T. M.; REYNOLDS, P. D. (1994): "New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base", *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº 1, pp. 21-41.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press. Cambridge.
- CHANNON, D. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*. McMillan. New York.
- CHILD, J. (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, nº 1, pp. 1-22.
- CONCA, F. J.; LLOPIS, J.; TARÍ, J. J. (2004): "Development of a Measure to Assess Quality Management in Certified Firms", *European Journal of Operational Research*, nº 156, pp. 683-697.
- CUERVO, A. (1989): "Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 88-115.
- DAFT, R. L. (2000): *Teoría y Diseño Organizacional*. 6ª edición. International Thomson Editores. México.
- DAVIES, H.; WALTERS, P. (2004): "Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 347-364.
- DE LA FUENTE, J. M.; GARCÍA-TENORIO, J.; GUERRAS, L. A.; HERNÁNDEZ, J. (1997): *Diseño Organizativo de la Empresa*. Civitas. Madrid.
- DESS, G. G.; DAVIS, P. S. (1984): "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 3, pp. 467-488.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. (1993): "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1196-1250.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. (1985): "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly*, nº 30, pp. 514-539.
- DYAS, G.; THANHEISER, H. (1976): *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*. McMillan. London.
- EGELHOFF, W. G. (1982): "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 435-458.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1986): "La Estructura Organizativa: Un Análisis Contingente", *Investigaciones Económicas*, vol. X, nº 3, pp. 467-482.

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- FLAMHOLTZ, E.; HUA, W. (2003): "Searching for Competitive Advantage in the Black Box", *European Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 222-236.
- FOURAKER, L. E.; STOPFORD, J. M. (1968): "Organizational Structure and the Multinational Strategy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 47-64.
- FRANKO, L. (1974): "The Move Toward a Multi-Divisional Structure in European Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 493-506.
- FREDRICKSON, J. W. (1984): "The Effect of Structure on the Strategic Decision Process", *Proceedings of the Annual Meeting*, pp. 12-16.
- FREDRICKSON, J. W. (1986): "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, pp. 280-297.
- GALBRAITH, J. R.; NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Publishing Company. New York.
- GARCÍA GÓMEZ, M. C. (2001a): "Análisis de Variables Estructurales", *VII Taller de Metodología de ACEDE*. Mayo. Cádiz.
- GARCÍA GÓMEZ, M. C. (2001b): "El Ajuste entre la Estrategia Competitiva y la Estructura Organizativa como Factor de Éxito", *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Septiembre. Zaragoza.
- GARCÍA GÓMEZ, M. C. (2003): "La Medición de la Estructura Organizativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n° 3, pp. 163-176.
- GOVINDARAJAN, V. (1986): "Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, pp. 844-856.
- GOVINDARAJAN, V. (1988): "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 4, pp. 828-853.
- GRANT, R. M. (2002): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*. 4th ed. Blackwell. Oxford.
- GRESOV, C.; DRAZIN, R. (1997): "Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, pp. 403-428.
- HALL, D. J.; SAIAS, M. A.; (1980): "Strategy Follows Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 149-163.
- HALL, R. H. (1974): *Organizations, Structure and Process*. Prentice Hall International. London.
- HAMBRICK, D. C. (1983a): "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 4, pp. 687-707.
- HAMBRICK, D. C. (1983b): "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 1, pp. 5-26.
- HAMILTON, R. T.; SHERGILL, G. S. (1992): "The Relationship between Strategy-Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity with Enhanced Controls", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 1, pp. 95-113.
- INKSON, J. H. K.; PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. (1970): "Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, n° 3, pp. 318-329.
- JENNINGS, D. F.; SEAMAN, S. L. (1994): "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 6, pp. 459-475.
- KHANDWALLA, P. N. (1977): *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich. New York.
- KIM, L.; LIM, Y. (1988): "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 4, pp. 802-827.
- LEE, J.; MILLER, D. (1996): "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea", *Organization Studies*, vol. 17, n° 5, pp. 729-750.
- LEE, J.; MILLER, D. (1999): "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 6, pp. 579-593.
- LENZ, R. T. (1980): "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 209-226.
- LUNA, L. (1996): "Utilidad de la Teoría Contingente para el Estudio de la Forma Eficiente de Organización", *Economía Industrial*, vol. 311, pp. 37-54.
- LUO, Y. (1999): "Environment-Strategy-Performance Relations in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 1, pp. 37-52.
- MILLER, D. (1986): "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
- MILLER, D. (1987a): "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 1, pp. 7-32.
- MILLER, D. (1987b): "The Genesis of Configuration", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 686-701.
- MILLER, D. (1987c): "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- MILLER, D. (1988): "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 280-308.
- MILLER, D. (1991): "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment", *Management Science*, vol. 37, n° 1, pp. 34-52.

- MILLER, D. (1992): "Environmental Fit versus Internal Fit", *Organization Science*, vol. 3, n° 2, pp. 159-178.
- MILLER, D.; DRÖGE, C. (1986): "Psychological and Traditional Determinants of Structure", *Administrative Science Quarterly*, n° 31, pp. 539-560.
- MILLER, D.; DRÖGE, C.; TOULOUSE, J. M. (1988): "Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 3, pp. 544-569.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1986a): "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter", *Organization Studies*, vol. 7, n° 1, pp. 37-55.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1986b): "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part II: Performance Implications", *Organization Studies*, vol. 7, n° 3, pp. 255-261.
- MILLER, D.; TOULOUSE, J. M. (1986): "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 3, pp. 47-62.
- MORAND, D. A. (1995): "The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, pp. 831-872.
- PAVAN, J. (1972): *Strategy and Structure in Italian Enterprise*. Tesis Doctoral no Publicada. Harvard Business School.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n° 1, pp. 27-43.
- PENNINGS, J. M. (1987): "Structural Contingency Theory: A Multivariate Test", *Organization Studies*, vol. 8, n° 3, pp. 223-240.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York.
- POWELL, T. C. (1992): "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, pp. 119-134.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. (1968): "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n° 1, pp. 65-105.
- PUNJ, G.; STEWART, D. W. (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions or Application", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, May, pp. 134-148.
- ROBBINS, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 3ª edición. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- ROBBINS, S. P. (2003): *Essentials of Organizational Behavior*. 7ª edición. Prentice Hall. Pearson Education International. New Jersey.
- RUIZ MERCADER, J.; SABATER, R. (1999): "Análisis de la Estructura Organizativa y de la Influencia que Ejerce el Tamaño sobre Ella. Una Aproximación Empírica", *Dirección y Organización*, n° 21, pp. 66-82.
- RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press. Boston.
- THOMPSON, V. A. (1965): "Bureaucracy and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, pp. 1-20.
- VAN DE VEN, A. (1976): "A Framework for Organization Assessment", *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 1, pp. 64-78.
- VAN DE VEN, A. H.; DRAZIN, R. (1985): "The Concept of Fit in Contingency Theory", *Research Organizational Behaviour*, vol. 7, pp. 333-365.
- VON BERTALANFFY, L. (1950): "The Theory of Open Systems in Physics and Geology", *Science*, vol. 111, pp. 23-28.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. (1993): "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 451-478.
- ZIKMUND, W. G. (2000): *Exploring Marketing Research*. 7ª ed. The Dryden Press. Fort Worth.