

**ESTRATEGIA COMPETITIVA Y RENDIMIENTO DEL NEGOCIO:  
EL PAPEL MEDIADOR DE LA ESTRATEGIA  
Y LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS**

**JAVIER GONZÁLEZ BENITO  
ISABEL SUÁREZ GONZÁLEZ**

De conformidad con la base quinta de la convocatoria del Programa de Estímulo a la Investigación, este trabajo ha sido sometido a evaluación externa anónima de especialistas cualificados a fin de contrastar su nivel técnico.

ISBN: 84-89116-07-5

La serie **DOCUMENTOS DE TRABAJO** incluye avances y resultados de investigaciones dentro de los programas de la Fundación de las Cajas de Ahorros.

Las opiniones son responsabilidad de los autores.

## **Estrategia competitiva y rendimiento del negocio: el papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas\***

**Dr. Javier GONZÁLEZ BENITO**

Dpto. Administración y Economía de la Empresa  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES  
37007 Salamanca (Spain)  
Tel: 34-23-294400 ext. 3002  
Fax: 34-23-294715  
javiergb@usal.es

**Dra. Isabel SUÁREZ GONZÁLEZ**

Dpto. Administración y Economía de la Empresa  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES  
37007 Salamanca (Spain)  
Tel: 34-23-294400 ext. 3003  
Fax: 34-23-294715  
isuarez@usal.es

\* Este trabajo ha sido financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia (Proyecto SEJ 2004-03888/ECON). Una versión previa fue presentada en el XVI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa (ACEDE).

# **Estrategia competitiva y rendimiento del negocio: el papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas**

## **Resumen**

La literatura reconoce que un correcto alineamiento entre la estrategia competitiva, la estrategia de producción y las capacidades productivas influye positivamente en el rendimiento del negocio. Sin embargo, pocos trabajos han analizado empíricamente esta proposición y ninguno de ellos ha considerado conjuntamente los cuatro elementos. Este trabajo los integra en un mismo modelo y propone que tanto la estrategia como las capacidades de producción (articuladas ambas en términos de coste y flexibilidad) son esenciales para explicar el efecto de la estrategia competitiva, (pensada en términos de coste y diferenciación) sobre los resultados competitivos (considerando su dimensión comercial y financiera). Bajo este esquema, se analiza también si las empresas que se inclinan claramente por una estrategia competitiva frente a la otra consiguen un mejor alineamiento y obtienen mejores resultados. Los análisis realizados sobre una muestra de 148 empresas manufactureras españolas apoyan en general dichas proposiciones y permiten conocer con mayor profundidad el papel mediador que desempeñan las estrategias funcionales.

**Palabras clave:** estrategia competitiva, estrategias genéricas de Porter, estrategia de producción, capacidades de producción, alineamiento estratégico

## **1. Introducción**

Llegar a explicar por qué unas empresas tienen éxito mientras otras fracasan es el objetivo general de la Dirección Estratégica. Así pues en el análisis de los principales determinantes de los resultados empresariales, la investigación de la Economía Industrial tradicional (Bain, 1939; Mason, 1968) destaca el efecto de la estructura del sector en que compite la empresa ignorando, sin embargo, la influencia del comportamiento empresarial. Por el contrario, la Dirección Estratégica tradicionalmente

ha subrayado el impacto de la estrategia en la explicación de la variabilidad en los resultados a nivel de empresa. Como consecuencia, la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento de una unidad de negocio se ha convertido en una cuestión central en la investigación para este campo científico, dando lugar a una extensa línea de investigación. Nuestro trabajo pretende profundizar en esta cuestión y comprobar el impacto de dos estrategias competitivas en los resultados mediante una muestra de empresas manufactureras españolas.

Uno de los esquemas más utilizados para clasificar la estrategia competitiva de las empresas es el propuesto por Porter (1980, 1985). Este enfoque clasifica estrategias genéricas conforme a dos dimensiones: la fuente de la ventaja competitiva y la amplitud del mercado objetivo. La primera permite distinguir entre una ventaja competitiva basada en costes y una basada en la diferenciación del producto. De acuerdo a la segunda dimensión, estas estrategias pueden desarrollarse en un segmento específico del mercado o en el mercado completo. Aunque este enfoque puede considerarse excesivamente simple para reflejar fielmente todos los posibles comportamientos estratégicos (Wright, 1987; Mintzberg, 1988; Kotha y Vadlamani, 1995), ha demostrado capturar la esencia de estrategias competitivas más complejas y desempeñar un papel muy significativo para discriminar configuraciones estratégicas (Hambrick, 1983; Kotha y Orne, 1989; Miller y Dess, 1993; Campbell-Hunt, 2000). De hecho, es considerado el paradigma dominante sobre estrategia competitiva (Hill, 1988).

La propuesta anterior incluye además una proposición teórica sobre el efecto en los resultados de la estrategia competitiva. Porter (1980) argumenta que las tres estrategias genéricas, liderazgo en costes, diferenciación y segmentación, pueden de forma equivalente conducir al éxito. Asimismo, también sostiene que las ventajas en costes o en diferenciación han de entenderse como opciones discretas. Esto es, no son compatibles, ya que cada una de ellas requiere diferentes recursos y configuraciones organizativas y, por tanto, sólo las empresas capaces de centrarse en alguna obtendrán resultados superiores. Esta cuestión ha dado origen a un extenso debate en el área de la Dirección Estratégica sin que se haya llegado a conclusiones generalmente aceptadas. Algunos trabajos aportan evidencia que apoya la propuesta de Porter (ej. Dess y Davis, 1984; Kim y Lim, 1988; O'Farrell et al., 1992; Parnell, 1997). Sin embargo, otros trabajos, con distintos matices, han argumentado que pueden ser compatibles (ej.

Murray, 1988; Hill, 1988; Miller, 1992; Kim et al., 2004) y que, en muchos casos, pueden conducir a la consecución de mejores resultados (Phillips et al., 1984; Robinson y Pearce, 1985; Miller y Friesen, 1986b; Wright et al., 1990 1991; Spanos et al. , 2004).

El meta-análisis realizado por Campbell-Hunt (2000) señala que, aunque la balanza parece inclinarse en contra de la proposición de Porter, no hay resultados concluyentes al respecto. Este autor sugiere que un enfoque contingente puede ser el más adecuado para entender la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño. Parece, por lo tanto, conveniente orientar la investigación a identificar qué circunstancias favorecen que una determinada configuración estratégica conduzca a mejores resultados. Este objetivo enlaza con la perspectiva teórica de la coherencia estratégica (esto es, la consistencia entre las elecciones estratégicas y las diversas contingencias establecidas tanto por el entorno como por el contexto organizativo (Venkatraman, 1990, 19)), con una larga tradición en la investigación en Dirección Estratégica y con importantes implicaciones metodológicas (Venkatraman y Camillus, 1984; Venkatraman, 1989, 1990; Ginsberg y Venkatraman, 1985).

Un primer grupo de trabajos en esta dirección se centra en analizar las contingencias externas, por definición, variables que no están bajo el control de la empresa. Murray (1988) argumenta que ciertas condiciones externas determinan la conveniencia de una, otra, o ambas estrategias genéricas. Hambrick (1983) observó que la industria en la que se compite condiciona el éxito de los distintos perfiles estratégicos. Algunos autores, por último, han demostrado que las características del entorno contribuyen a explicar el éxito de un determinado diseño de la estrategia competitiva (ej. Venkatraman y Prescott, 1990; Davis y Schul, 1993; Luo y Park, 2001).

Otros trabajos, sin embargo, tienen en cuenta las posibles contingencias organizativas o internas. Así, por ejemplo, se ha analizado, entre otros, el papel desempeñado por las características directivas (Gupta, 1984; Gupta y Govindarajan, 1984; Govindarajan, 1989), la tecnología (Zhara y Covin, 1993; González Moreno, 2002) o las tecnologías de la información (Henderson y Venkatraman, 1999; Bergeron et al., 2001, 2004), y muy especialmente, el efecto que la coherencia o ajuste entre las diversas estrategias competitivas y la estructura organizativa puede tener en los resultados empresariales (e.g. Rumelt, 1974, Olson et al., 2005). También dentro de estas contingencias internas

se situaría el análisis de la consistencia entre las estrategias competitivas y las diferentes estrategias funcionales. La estrategia competitiva debe ser traducida en estrategias funcionales consistentes que la desarrollen y la apoyen para que realmente se implante (Hofer y Schendel, 1978). La idea que subyace es que, sólo bajo ese supuesto de consistencia interna, la estrategia competitiva tendrá un impacto en los resultados. Varios autores han aportado evidencia sobre la relevancia de las estrategias funcionales para que una estrategia competitiva resulte efectiva (ej. Miles y Snow, 1984; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Slater y Olson, 2001). Y así se ha analizado el papel mediador de diversas estrategias funcionales en la relación entre estrategia competitiva y resultados.

Este trabajo pretende contribuir en esta dirección analizando el papel que desempeñan la estrategia y las capacidades de la función de producción para entender la relación entre las estrategias genéricas y el desempeño en las empresas industriales. Porter (1996) reconoce la importancia de la función de producción al considerar que es clave establecer un vínculo apropiado entre la estrategia competitiva y las operaciones productivas para obtener ventajas competitivas sostenibles. El papel de la estrategia de producción en la relación entre la estrategia competitiva y los resultados del negocio ha sido ya estudiado con anterioridad (Williams et al., 1995; Gupta y Lonial, 1998; Ward y Duray, 2000). También hay trabajos que han considerado el papel mediador de las capacidades productivas (Gupta y Somers, 1996). Sin embargo, ninguno ha considerado ambos elementos conjuntamente. No obstante, hay razones que llevan a pensar que los dos son necesarios. Por un lado, la selección en la función de producción de objetivos o prioridades estratégicas que se ajusten y apoyen a la estrategia competitiva no sirve de mucho si éstos no se traducen en capacidades. Esta es la base sobre la que se asienta la teoría de competencia productiva, propuesta inicialmente por Cleveland et al. (1989), y revisada por Vickery (1991). Por otro lado, para que se produzca un correcto alineamiento entre las capacidades productivas y la estrategia competitiva, es razonable pensar que el escalón intermedio, la estrategia de producción, juegue un papel importante. Esta idea está presente en los primeros trabajos que señalaron la importancia estratégica de la función de producción (Skinner, 1969; Fine y Hax, 1985; Anderson et al., 1989).

El salto existente entre la elección estratégica de la empresa (énfasis en costes y/o diferenciación) y el desarrollo de determinadas capacidades productivas da paso a la distinción clásica entre la estrategia pretendida por la empresa (*intended*) o estrategia deliberada y la realmente implementada (*realized*) (Mintzberg, 1978). En este sentido, este trabajo considera, en términos de coste y diferenciación, la estrategia competitiva diseñada por la empresa, y no la estrategia que consigue desarrollar realmente. Este enfoque, basado en la importancia que dan los directivos a unos aspectos competitivos respecto a otros (valoraciones internas) y no en el rendimiento logrado respecto a los competidores (valoraciones competitivas), es habitual en la literatura (ej. Green et al., 1993; Carter et al., 1994; Kotha y Vadlamani, 1995; Kotha et al., 1995).

Asimismo, los objetivos estratégicos de la función de producción al igual que sus capacidades pueden articularse a través de prioridades competitivas básicas como las propuestas por Hayes y Wheelwright (1984): coste, flexibilidad, calidad y entrega (Avella et al., 1999). En este trabajo se consideran dos de ellas, coste y flexibilidad. La reducción del coste de las operaciones productivas se ha considerado esencial para implantar una estrategia de liderazgo en costes (Porter, 1985). La flexibilidad del sistema productivo también ha sido reconocida como fuente de ventaja competitiva y elemento esencial para explicar el rendimiento empresarial (ej. Swamidass y Newell, 1987; De Meyer et al., 1989; Gupta y Somers, 1996). Este trabajo, por lo tanto, puede entenderse como una primera aproximación que deberá completarse en el futuro con análisis que incorporen otras prioridades competitivas.

El objetivo del trabajo se centra en identificar las configuraciones de estrategias y capacidades productivas, en términos de coste y flexibilidad, que permiten que las estrategias genéricas de liderazgo en costes y diferenciación sean efectivas y se traduzcan en un mejor desempeño. En otras palabras, se pretende avanzar en la identificación de vínculos entre la estrategia de negocio, la estrategia de producción y las capacidades de producción que generan ventaja competitiva. Tendrá sentido entonces preguntarse si estos vínculos son más fuertes en la empresas que se decantan claramente por una de las estrategias genéricas frente a la otra. De esta forma, el trabajo también explora hasta qué punto la estrategia y las capacidades de la función de producción ayudan a explicar la compatibilidad entre las estrategias genéricas de Porter (1980).

El interés de este trabajo, por lo tanto, radica en distintos aspectos. En primer lugar, reconoce la importancia que tiene la habilidad de la función de producción para convertir en capacidades los objetivos planteados. En otras palabras, muestra la importancia que tiene distinguir entre estrategias perseguidas y estrategias conseguidas en la función de producción para explicar el papel de ésta en el desarrollo de estrategias de negocio. En segundo lugar, este trabajo aporta evidencia adicional sobre la relevancia estratégica de la función de producción al profundizar en su papel mediador en el impacto que la estrategia competitiva tiene en los resultados del negocio. Se analiza, por tanto, el efecto en los resultados de la coherencia (alineamiento, consistencia interna, encaje o *fit*) entre la dirección estratégica y operativa. Mientras que un correcto alineamiento de la función de producción con la estrategia de negocio se considera clave en la literatura que estudia el contenido y el proceso de la estrategia, la investigación empírica al respecto no es especialmente abundante. Así, diferentes patrones de coherencia o combinaciones sinérgicas de estrategia competitiva-estrategia de producción y capacidades de producción son identificadas. En tercer lugar, se aporta evidencia adicional al debate sobre la compatibilidad de las estrategias genéricas de Porter (1980) y se proponen explicaciones al respecto desde el punto de vista de la función de producción.

El trabajo se estructura en 6 secciones más. En la sección 2 plantea un modelo inicial de relaciones basado en la literatura y en la sección 3 se plantean restricciones al modelo en forma de hipótesis. La metodología utilizada para contrastarla se explica en la sección 4 y los resultados obtenidos en la sección 5. La sección 6 se dedica a discutir las principales implicaciones del trabajo y a señalar las limitaciones que deben ser superadas en investigaciones futuras. El trabajo termina con unas breves conclusiones a modo de resumen.

## **2. Revisión de literatura: Modelo inicial**

La Figura 1 presenta el modelo más comúnmente aceptado sobre el proceso de planificación estratégica en la función de producción. Los objetivos de la estrategia funcional deben plantearse a la luz de la estrategia competitiva de forma que desarrollen y apoyen ésta (Skinner, 1969; Hayes y Wheelwright, 1984; Wheelwright, 1984; Fine y

Hax, 1985; Leong et al. 1990; Brown y Blackmon, 2005). Las acciones tomadas para perseguir estos objetivos configurarán una cartera de capacidades que determinarán la contribución de la función de producción al rendimiento del negocio.

Con el objetivo de simplificar, este trabajo ignora otros escalones que podrían ser también incluidos en el modelo. El entorno de la empresa puede considerarse un escalón previo que determina y condiciona la estrategia competitiva (Swamidass y Newell, 1987; Ward et al. 1995; Ward y Duray, 2000). Nuestro estudio, sin embargo, se centra en los escalones directamente controlables por la empresa, aunque reconoce que las características de entorno podrían ayudar a perfilar aún más las conclusiones alcanzadas. En lo que respecta a la estrategia de producción, podrían distinguirse dos niveles: los objetivos o prioridades estratégicas (coste, flexibilidad, calidad y entrega) y las decisiones estratégicas que se toman para alcanzarlos (estructurales e infraestructurales) (Hayes y Wheelwright, 1984). Ambos representan respectivamente qué se persigue y cómo se persigue. Este trabajo también reconoce que hay distintas formas de alcanzar una prioridad competitiva, pero asume que lo realmente relevante son las capacidades conseguidas independientemente del camino seguido para ello.

Aunque son múltiples los trabajos que han analizado parcialmente este modelo, ninguno ha considerado conjuntamente estas cuatro etapas. Lo habitual ha sido ignorar el papel mediador de alguno de los escalones. La literatura que estudia empíricamente los efectos directos de la estrategia competitiva en los resultados es abundante (ej. Dess y Davis, 1984; O'Farrell et al., 1992; Murray, 1988; Wright et al., 1991; Campbell-Hunt, 2000), aunque no resulta concluyente. Esta literatura tampoco se pronuncia claramente sobre la compatibilidad de las estrategias genéricas y deja la puerta abierta a que las empresas puedan perseguir simultáneamente tanto una estrategia de liderazgo en costes como de diferenciación.

Ward y Duray (2000) estudian el modelo sin considerar las capacidades productivas y, quizás por ello, los efectos directos de la estrategia de producción sobre el desempeño son poco significativos. Williams et al. (1995) y Gupta y Lonial (1998) también ignoran las capacidades productivas y encuentran algunas conexiones entre la estrategia de producción y el rendimiento del negocio. Otros trabajos también han buscado efectos

directos de la estrategia de fabricación en los resultados (ej. Roth y Miller, 1992; Dean y Snell, 1996; Smith y Reece, 1999), aunque los resultados son difícilmente comparables y, en ocasiones, poco consistentes entre sí.

El modelo (a) de la Figura 2 desarrolla la Figura 1 incorporando las distintas relaciones directas estudiadas en la literatura para las variables consideradas en este trabajo. Específicamente se consideran efectos directos de la estrategia competitiva y de las prioridades competitivas de la función de producción en los resultados. Se considera además, una posible correlación entre las capacidades productivas. Aunque los trabajos iniciales de Skinner (1969, 1974) defienden la existencia de incompatibilidades entre las capacidades productivas básicas y la necesidad de centrarse en una única prioridad competitiva, trabajos más recientes han defendido un modelo acumulativo que sugiere que las distintas capacidades productivas son compatibles entre sí (Ferdows y De Meyer, 1990; Corbett y Wassenhove, 1993; Noble, 1995). De acuerdo con estas investigaciones, las acciones enfocadas a mejorar la flexibilidad, también pueden tener efectos positivos sobre la reducción de costes, aportando evidencia sobre la compatibilidad de estas dos capacidades productivas (De Meyer et al., 1989; Rosenzweig y Roth, 2004). El modelo (a) de la Figura 2 también contempla que exista una relación entre las dos medidas de resultados. Se presentan los resultados comerciales como un antecedente de los resultados financieros.

### **3. Restricciones al modelo inicial: Hipótesis de trabajo**

#### *Papel mediador de las capacidades productivas*

La teoría de la competencia productiva, propuesta inicialmente por Cleveland et al. (1989) y desarrollada en múltiples trabajos posteriores (Vickery, 1991; Vickery et al., 1993; Drogue et al., 1994; Safizadeh et al., 2000; Schmenner y Vastag, 2006), pone de manifiesto la importancia de las capacidades logradas en la función de producción para explicar la contribución de dicha función al rendimiento del negocio. Como señala Vickery (1991), aun cuando las prioridades competitivas de la función de producción han sido elegidas de forma que desarrollen y apoyen a la estrategia del negocio, contribuirán a mejorar el rendimiento del negocio sólo en la medida en que se traduzcan

en capacidades productivas, es decir, en la medida en que el desempeño de la función de producción sea superior en las prioridades elegidas. Desde un punto de vista diferente, Swink et al. (2005) muestran que las capacidades productivas median o intervienen en la relación entre algunas decisiones estratégicas y los resultados del negocio.

Es razonable pensar que la estrategia de producción, por muy acorde que esté con la estrategia competitiva, difícilmente contribuirá al rendimiento del negocio si no se consigue implantar. Las intenciones por sí solas no sirven de mucho si no se transforman en capacidades. Esto supone que el desarrollo de determinadas capacidades productivas es *condición necesaria* para que la estrategia productiva tenga un efecto en los resultados. Dicho de otro modo, el efecto mediador de las capacidades productivas que se plantea es completo. Se propone, en consecuencia, la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El efecto de la estrategia de producción sobre el rendimiento del negocio se canaliza a través de las capacidades generadas en la función de producción (i.e. las capacidades productivas median completamente la relación entre la estrategia de producción y el rendimiento del negocio).

El modelo (b) de la Figura 2 muestra los cambios sobre el modelo inicial (modelo (a)) que implica el cumplimiento de esta hipótesis. La confirmación de la hipótesis 1 requiere un buen ajuste de este segundo modelo.

#### *Papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas*

La teoría de la competencia productiva antes mencionada sugiere que, tanto las estrategias pretendidas (prioridades competitivas), como las estrategias conseguidas (capacidades productivas) en la función de producción, son claves para implementar con éxito la estrategia competitiva y contribuir así al rendimiento del negocio. Sin embargo, la mayor parte de la investigación se ha centrado en analizar únicamente el papel de uno de estos aspectos. Algunos trabajos han aportado evidencia sobre el papel mediador de las prioridades competitivas en la relación entre estrategias competitivas y resultados empresariales (Gupta y Lonial, 1998; Ward y Duray, 2000). Otros han aportado evidencia sobre el papel mediador de las capacidades productivas (Gupta y Somers,

1996; Smith y Reece, 1999). Este trabajo sostiene que este papel mediador lo desempeñan ambos elementos y que ignorar uno de ellos puede esconder o difuminar implicaciones importantes. En coherencia con el apartado anterior, se plantea también aquí un efecto de mediación completa: tanto el establecimiento de prioridades competitivas en términos de costes y/o flexibilidad (estrategia de producción) como el desarrollo de capacidades productivas en este mismo sentido son ambas *condiciones necesarias* para que la estrategia competitiva tenga impacto en los resultados de la empresa. Se propone, por lo tanto, la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El efecto de la estrategia competitiva en el rendimiento del negocio se canaliza a través de la estrategia y las capacidades de la función de producción (i.e. la estrategia y las capacidades de la función de producción median completamente la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento de negocio).

El modelo (c) en la Figura 2 muestra los cambios sobre el modelo inicial (modelo (a)) que implica el cumplimiento de las hipótesis 1 y 2. Un buen ajuste de este modelo es necesario para confirmar ambas hipótesis.

#### *Alineamiento entre estrategia competitiva y estrategia de producción*

Las hipótesis anteriores sugieren que la función de producción desempeña un papel clave para entender la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento del negocio, pero no establecen ninguna condición sobre el alineamiento correcto que debe existir para que dicho rendimiento sea positivo. El alineamiento entre la estrategia y las capacidades de producción no deja demasiadas dudas, pues la argumentación previa reduce este problema a una cuestión de eficacia. Asumiendo que las prioridades competitivas han sido elegidas de forma que apoyen a la estrategia del negocio, la empresa que persigue flexibilidad debe conseguir flexibilidad y la que persigue reducción de costes debe reducirlos. Es decir, las estrategias perseguidas deben convertirse en estrategias conseguidas (capacidades).

El alineamiento entre la estrategia competitiva y la estrategia de producción es una cuestión menos estudiada. El área de producción y gestión de materiales se considera el centro de atención principal de una empresa que persiga una estrategia de liderazgo en costes, aunque otras áreas puedan también apoyarla (Miller, 1986). El objetivo principal de un líder en costes es desarrollar capacidades que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costes en relación a sus competidores. En concreto, el desarrollo de capacidades en este sentido dentro del área de fabricación y gestión de materiales se reconoce como esencial (Hill y Jones, 1996). Porter (1985, 47) señala el aprovechamiento de economías de escala para reducir los costes de producción y la construcción de sistemas de fabricación eficientes como los principales ejemplos de capacidades de la función de producción que se asocian a estrategias de liderazgo en costes. Ward y Duray (2000) analizan la relación entre las estrategias genéricas de Porter y las prioridades competitivas propuestas por Hayes y Wheelwright (1984), pero adoptan un enfoque exploratorio permitiendo cualquier posible ajuste entre ellas, de la misma forma que se hace en el modelo (a) de la figura 2 para las prioridades de flexibilidad y coste. Los resultados de estos autores muestran que, en las empresas con mayor rendimiento, la estrategia competitiva de liderazgo en costes lleva a priorizar el coste en la función de producción. Esta idea también está presente en las configuraciones estratégicas propuestas por Ward et al. (1996).

La diferenciación del producto puede lograrse de muy diferentes formas, entre las que destacan la innovación, la calidad, y la capacidad para satisfacer al cliente. Desde la óptica del área de producción, el desarrollo de habilidades asociadas a la flexibilidad en los sistemas de fabricación contribuye sustancialmente a la implementación de una estrategia de diferenciación por dos vías: en primer lugar, permite la personalización del producto o la capacidad para variar las características de un bien o servicio y ajustarlo a las necesidades específicas de un grupo de clientes o incluso de clientes individuales; en segundo lugar, la rapidez para responder a las exigencias del cliente (Hill y Jones, 1996). También Porter (1985, 47) incluye la flexibilidad y rapidez en la respuesta a los cambios en las especificaciones productivas como una de las contribuciones más habituales del área de operaciones a la estrategia de diferenciación. El trabajo de Ward y Duray (2000) también muestra que la estrategia de diferenciación está asociada a todas las prioridades competitivas en las empresas con mejores resultados. La relación más fuerte se establece con la calidad y la más débil con el coste. Esto lleva a pensar que la

flexibilidad, como prioridad competitiva, es un mecanismo habitual para poner en marcha una estrategia de diferenciación. Khota y Orne (1989) consideran la flexibilidad en la programación de la producción (flexibilidad de volumen y de entrega), la variedad de productos finales (flexibilidad de mezcla), y las capacidades de diseño e ingeniería (flexibilidad de producto) como características principales de las empresas orientadas a la diferenciación.

Las hipótesis anteriores proponían el requisito de alineamiento o coherencia en las decisiones del ámbito de la dirección general y del de las operaciones para lograr el éxito. Pero la forma concreta en que cada empresa logre esa coherencia no tiene por qué ser exactamente la misma. Especialmente desde una perspectiva de recursos, cuando consideramos cada empresa como una colección única de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Barney, 1991), las orientaciones estratégicas pueden ser distintas. Es lógico pensar, por tanto, en distintos modelos de alineamiento entre estrategia competitiva-estrategia de producción- capacidades productivas con efectos significativos en los resultados de la empresa. En definitiva, se plantea la existencia de varios caminos igualmente efectivos que pueden llevar al éxito.

Se propone entonces la siguiente hipótesis y sub-hipótesis:

Hipótesis 3: El efecto de la estrategia competitiva en el rendimiento de negocio depende de un alineamiento concreto entre la estrategia competitiva y la estrategia de producción

Hipótesis 3a: Una estrategia competitiva basada en el liderazgo en costes tiene efectos positivos sobre el rendimiento empresarial cuando la estrategia y las capacidades de la función de producción se orientan hacia la reducción de costes.

Hipótesis 3b: Una estrategia competitiva basada en la diferenciación tiene efectos positivos sobre el rendimiento empresarial cuando la estrategia y las capacidades de la función de producción se orientan hacia la flexibilidad.

El modelo (d) en la Figura 2 muestra los cambios sobre el modelo inicial (modelo (a)) que implican las hipótesis 1, 2 y 3. El cumplimiento de estas requiere un buen ajuste del

modelo y que existan caminos positivos y significativos desde las estrategias competitivas a los indicadores de resultado. Este modelo es compatible con que la estrategia de diferenciación pueda también mejorar el rendimiento del negocio si la función de producción se orienta hacia otros objetivos como la calidad o la entrega. Estos constituirían nuevos caminos que enlazan la estrategia competitiva con el rendimiento. Se asume implícitamente un efecto acumulativo de las capacidades productivas (Ferdows y De Meyer, 1990; Noble, 1995). Dicho efecto acumulativo sólo se recoge explícitamente a través de la relación entre las capacidades en flexibilidad y coste. El modelo, por lo tanto, deja abierta la posibilidad de que exista una relación entre la estrategia de diferenciación y la reducción de costes en la función de producción. Esto permite, con ciertos matices, encajar los resultados obtenidos por Ward y Duray (2000).

#### *Efecto del énfasis en una estrategia competitiva*

Porter (1980, 1985) establece como condición para el éxito que la empresa se ciña a una única estrategia genérica, es decir, enfatizar el liderazgo en costes o la diferenciación, pero no ambas a la vez. Algunos trabajos han apoyado empíricamente esta proposición (ej. Dess y Davis, 1984; Kim y Lim, 1988; O'Farrell et al., 1992; Parnell, 1997). La literatura, sin embargo, no ha ofrecido un soporte sólido a la proposición de Porter. Son bastantes los trabajos que defienden, de una u otra forma, la compatibilidad de las estrategias genéricas (ej. Phillips et al., 1983; Karnani, 1984; Robinson y Pearce, 1985; Miller y Friesen, 1986b; Murray, 1988; Hill, 1988; Jones y Butler, 1998; Wright et al., 1990 1991; Spanos, et al., 2004), aunque el cómputo general de los resultados empíricos obtenidos no se inclina de forma muy contundente en este sentido (Campbell-Hunt, 2000).

Las hipótesis planteadas en los apartados previos sugieren que el efecto de las estrategias genéricas en el rendimiento del negocio depende, al menos en parte, de la habilidad de la función de producción para desarrollar y apoyar dichas estrategias. Cabe entonces preguntarse si el papel que desempeña la estrategia y las capacidades productivas es independiente del hecho de que la empresa persiga simultáneamente ambas estrategias genéricas o se incline únicamente por una de ellas, es decir, si el

alineamiento de la función de producción con la estrategia competitiva es igualmente posible e igualmente ventajoso en ambas situaciones.

La proposición de Porter podría matizarse en función del modelo propuesto en la Figura 2. Aunque el énfasis en una estrategia no tenga efectos directos, sí puede que facilite el alineamiento de la función de producción y mejore indirectamente los resultados. Las empresas que se centran en una estrategia genérica, también se centrarán en una única prioridad competitiva en la función de producción y, fruto de la especialización, obtendrán mayores capacidades en esa prioridad. La estrategia genérica elegida se desarrollará entonces de forma más fiel e influirá en los resultados fuertemente a través de alguno de los caminos verticales. Las empresas que no se deciden explícitamente por una estrategia no serán capaces de desarrollar completamente ninguna de ellas y no establecerán caminos claros hacia los resultados.

La postura contraria, que aboga por el éxito de las estrategias híbridas, podría matizarse también en función del modelo propuesto en la Figura 2. Aunque la combinación de las dos estrategias no garantice por sí misma mejores resultados, las empresas cuya función de producción es capaz de desarrollar paralelamente distintas prioridades competitivas para apoyarlas establecen distintas vías para mejorar los resultados del negocio. En consecuencia, el alineamiento de la función de producción con la estrategia tiene más posibilidades de ofrecer ventajas competitivas. Si la empresa opta por una única estrategia, sólo aprovechará uno de los caminos para mejorar los resultados y el rendimiento será menor.

Con el fin de analizar hasta qué punto la estrategia y las capacidades de la función de producción pueden contribuir al debate sobre la compatibilidad de las estrategias genéricas, se plantean dos hipótesis opuestas que recogen las dos posturas enfrentadas:

Hipótesis 4a: La conexión entre la estrategia competitiva y el rendimiento del negocio a través de las estrategias y capacidades de la función de producción es más clara en las empresas que enfatizan una estrategia genérica

Hipótesis 4b: La conexión entre la estrategia competitiva y el rendimiento del negocio a través de las estrategias y capacidades de la función de producción es más clara en las empresas que enfatizan ambas estrategias genéricas

## **4. Metodología**

### **Datos**

Los datos utilizados en este trabajo fueron recogidos no sólo con la intención de contrastar las hipótesis propuestas en este trabajo, sino dentro de un proyecto más amplio enfocado a analizar la contribución de las estrategias y prácticas de las funciones de producción y compras al rendimiento del negocio. La población inicial objeto de estudio consistió en las empresas españolas con 100 o más empleados en tres sectores industriales: fabricantes de maquinaria (SIC 35), de maquinaria eléctrica y electrónica (SIC 36) y de equipos de transportes (SIC 37). Se utilizó la base de datos Duns&Bradstreet para obtener un listado inicial de empresas. Tras los contactos realizados en el proceso de obtención de datos, dicho listado se fue depurando mediante la eliminación de las empresas ya desaparecidas o absorbidas y las que, a pesar de estar en la base, no desempeñan actividades fabriles y simplemente se dedican a distribuir e instalar productos de sus matrices. La población quedó entonces constituida por un total de 435 empresas: 141 fabricantes de maquinaria, 148 fabricantes de maquinaria eléctrica y electrónica, y 146 fabricantes de equipos de transporte.

La recogida de los datos utilizados en este trabajo se realizó mediante la aplicación de un cuestionario al director de producción de cada empresa. Dicho cuestionario fue analizado críticamente por compañeros académicos. También fue previamente administrado a tres empresas de cada sector con el fin identificar y corregir aquellas cuestiones que pudiesen resultar ambiguas o difíciles de entender. Finalmente, se aplicó el cuestionario a toda la población. La encuesta fue remitida en cada empresa al responsable del departamento de producción porque se supone que es la persona mejor informada dentro de la empresa para responder acerca de las características productivas, al tiempo que debería conocer cuál es la orientación estratégica general de la empresa. Para cada empresa se realizó una llamada telefónica para identificar al director de producción, pedirle, bien personalmente o a través de otra persona, su colaboración en el estudio, y anunciarle el envío del cuestionario por correo postal. A las tres semanas, si la empresa no había contestado, se volvió a repetir la llamada telefónica y se envió de nuevo el cuestionario, esta vez por correo electrónico. Este contacto y reenvío se repitió

hasta dos veces más si la empresa seguía sin contestar, dejando siempre un mínimo de dos semanas entre contacto y contacto. Este proceso se desarrolló durante el tercer cuatrimestre de 2005, consiguiendo que 169 empresas remitiesen el cuestionario. Sin embargo, en 21 casos las empresas comentaron no tener información para completar las preguntas sobre capacidades productivas relativas a sus competidores. Por lo tanto, para este estudio se utilizó la información proporcionada por 148 empresas (34,02%): 52, 48, y 48, respectivamente, en los tres sectores analizados.

## **Medidas**

### *Estrategia competitiva*

Como ya se ha señalado anteriormente, el objetivo en este concepto era lograr una caracterización del diseño estratégico de cada empresa, esto es, de su estrategia pretendida o deliberada, no tanto de la estrategia realmente implementada. Por ello, para medir el énfasis impuesto en la búsqueda de una ventaja en coste y/o en diferenciación, nos basamos en las valoraciones internas de los directivos sobre la importancia que otorgaban a estos aspectos. Además, en el sentido de trabajos anteriores sobre estrategia competitiva como los de Hambrick (1983) o Miller y Dess (1993), las ventajas competitivas de coste y de diferenciación se interpretan en este trabajo como dos dimensiones conceptualmente distintas (aunque posiblemente correlacionadas), no dos extremos opuestos de un continuo. Se supone que algunos atributos de un negocio de la empresa pueden indicar un valor para una de las dimensiones sin que ello indique nada para el otro (Hambrick, 1983). A su vez, ello permite la consideración de estrategias híbridas o combinadas.

Se pidió a los directivos encuestados que señalaran sobre una escala de Likert (que varía de 1 –importancia nula- a 7 –gran importancia-) la ponderación otorgada por su empresa a las cuestiones recogidas en el apartado (a) de la Tabla 1. Como en trabajos anteriores sobre estrategia competitiva (Dess y David, 1984; Hambrick, 1983; Millar y Friesen, 1986a; Prescott, 1986), se utilizó un enfoque multivariante para caracterizar la orientación estratégica de la empresa. La media de los tres primeros ítems se utilizó como escala del énfasis en costes y la media de los otros tres como escala del énfasis en diferenciación. Los ítems utilizados recogen aquellos aspectos considerados clave en la

literatura previa para capturar la esencia de las estrategias genéricas. Miller y Friesen (1986a) señalan que la diferenciación puede conseguirse a través de mejoras en los productos y también a través de actividades de marketing que hagan a los clientes percibir características distintivas en los productos. Por ello se hizo referencia a las actividades encaminadas tanto a la mejora de los productos, como a la mejora de la imagen de la empresa. En lo que respecta al liderazgo en costes, la reducción de costes operativos, la utilización de la capacidad, y la diferenciación de precios han sido considerados elementos esenciales (Miller y Friesen, 1986a; Wright et al. 1991). Un análisis factorial confirmatorio (ver Tabla 1) aportó evidencia sobre la unidimensionalidad y validez de cada uno de los constructos. Respecto a la fiabilidad, el  $\alpha$  de Cronbach no ofrece dudas en lo que se refiere a la estrategia de diferenciación y resulta menos contundente para la estrategia de liderazgo en costes. Supera no obstante el nivel de 0,6 considerado necesario para escalas de nueva creación (Nunnally, 1978).

#### *Estrategia de producción*

La estrategia de producción pretende medir las prioridades competitivas de la función de producción. Se pidió a los directivos que sobre una escala de Likert (de 1 –nula- a 5 –muy grande-) señalaran la importancia asignada en la función de producción a los objetivos recogidos en el apartado (b) de la Tabla 1. Los ítems incluidos son una selección de los aspectos considerados en la literatura que ha estudiado y/o medido el coste y la flexibilidad como prioridades competitivas básicas de la función de producción (ej. Ward et al., 1998; Kathuria, 2000). La media de los cinco primeros se utilizó como escala de la importancia de la reducción de costes y la media de los otros cuatro como escala del énfasis en la flexibilidad.

#### *Capacidades de producción*

Al contrario que en las dos categorías de variables anteriores, en este apartado se pretende medir la estrategia realmente desarrollada por la empresa. Según Hambrick (1980), la estrategia empresarial ha de entenderse como un fenómeno relativo y, por tanto, para medirla se han de considerar puntos de referencia externos (Venkatraman, 1990). Por ello, sobre los mismos ítems del apartado anterior se pidió a los directivos que valorasen sus logros respecto a sus competidores en una escala de Likert (de 1 –peores del mercado- a 5 –líderes del mercado-). La utilización de medidas subjetivas relativas a los competidores en términos de prioridades competitivas es un

procedimiento bastante habitual y reconocido para medir las capacidades y el rendimiento en la función de producción (ej. Youndt et al., 1996; Klassen y Whybark, 1999). La media de los cinco primeros ítems se utilizó como escala de la capacidad alcanzada en la reducción de costes y la media de los otros cuatro como escala de la flexibilidad conseguida. Sendos análisis confirmatorios (Tabla 1) para las estrategias perseguidas (apartado (b)) y capacidades logradas (apartado (c)) aportaron evidencia sobre la validez de los constructos. Los  $\alpha$  de Cronbach calculados reflejan niveles aceptables de fiabilidad.

### *Rendimiento competitivo*

Se han considerado dos dimensiones distintas de resultado empresarial, rendimiento financiero y rendimiento comercial, en la medida en que la literatura sobre estrategia aboga por una conceptualización multidimensional siempre que sea posible (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Así, se pidió a los directivos encuestados que señalasen sobre una escala de Likert (1 –menor-, 4 –igual-, 7 –mayor-) la situación de su empresa con respecto a sus competidores en cada uno de los aspectos recogidos en el apartado (d) de la Tabla 1. Los cinco primeros se refieren a cuestiones relacionadas con el éxito comercial del negocio y su media fue utilizada como medida de los resultados comerciales. Los otros tres hacen referencia a los ratios contables de rentabilidad económica, margen sobre ventas y productividad de la empresa, y su media fue utilizada como medida de los resultados financieros. Este tipo de ítems han sido utilizados en trabajos anteriores para medir distintos aspectos del rendimiento empresarial (ej. Smith y Reece, 1999; Gupta y Somers, 1996; Ward y Duray, 2000) y, en general, las medidas de rendimiento financiero y de crecimiento de las ventas han sido las más frecuentemente utilizadas en la literatura previa acerca del impacto en los resultados de las estrategias competitivas (Campbell-Hunt, 2000). Asimismo, el recurso a las valoraciones internas de los directivos es también una práctica habitual (Robinson y Pearce, 1988; Venkatraman, 1990; Morrison y Roth, 1992). Estudios previos han demostrado la correlación entre estas valoraciones y los datos de fuentes externas (Venkatraman y Ramanujam, 1987). Un análisis factorial confirmatorio (Tabla 1) aportó evidencia sobre la validez y unidimensionalidad de los constructos. El  $\alpha$  de Cronbach para cada grupo de ítems también refleja satisfactoriamente la fiabilidad de las escalas.

## Análisis

Para contrastar las Hipótesis 1, 2, y 3 es necesario evaluar hasta qué punto los datos observados se ajustan a los modelos planteados en la Figura 2. Para ello se utilizó un análisis de secuencias (*path analysis*), que permite estudiar simultáneamente múltiples ecuaciones de distintas variables y, por lo tanto, identificar la existencia de efectos directos e indirectos entre ellas. Esta metodología empírica es la más acorde con el concepto de alineamiento (como mediación) que se pretende medir (Venkatraman, 1989). Una ventaja del esquema analítico planteado es que nos permite comparar y contrastar varios modelos competitivos o alternativos (modelos a, b, c y d) dentro de un marco analítico común.

En el análisis de secuencias, a diferencia del análisis de ecuaciones estructurales, se incorporan las variables una vez construidas. El motivo de separar la construcción de medidas del análisis de sus relaciones fue fundamentalmente para mantener la parsimonia del modelo y un ratio elevado de observaciones por cada parámetro estimado. Varios trabajos han utilizado procedimientos similares al estudiar la relación entre la estrategia de negocio y las estrategias de fabricación (ej. Gupta y Somers, 1996; Ward y Duray, 2000).

Para contrastar la hipótesis 4, es necesario evaluar si el modelo (d) de la Figura 2 se ajusta mejor a las empresas que ponen énfasis en una estrategia genérica o a las que dan la misma importancia a ambas estrategias. Para ello, se distinguió entre la mitad de empresas que mayor importancia otorga al objetivo de reducción de costes y la mitad que menos. Análogamente se distinguió entre la mitad de empresas que más relevancia concede a la diferenciación y la mitad que menos. La muestra se dividió entonces en dos submuestras. Por un lado, 59 empresas que están en la mitad superior respecto a una estrategia y en la mitad inferior respecto a la otra. Este grupo incluye, por lo tanto, a las empresas que se decantan claramente por una estrategia frente a la otra o que optan por estrategias “puras”. Por otro lado, las 89 empresas restantes que se sitúan o bien en la mitad superior o bien en la mitad inferior respecto a ambas estrategias. Este grupo contiene las empresas que combinan estrategias de costes y de diferenciación o que optan por estrategias “híbridas”. Se estudió entonces el modelo (d) en cada submuestra

mediante análisis de secuencias. Este enfoque, que interpreta las estrategias genéricas como dimensiones independientes y clasifica a las empresas conforme a la importancia dada a cada una de ellas, ha sido defendido por Miller y Dess (1993).

## 5. Resultados

La Tabla 2 muestra, para los modelos de la Figura 2, algunos índices de ajuste comúnmente utilizados para valorar la validez de los modelos estructurales. El test de bondad de ajuste de la Chi cuadrado es el único que, de forma sistemática, no alcanza los valores recomendados. Resulta significativo a un nivel  $p=0,05$ , lo que revela que existen diferencias significativas entre los modelos propuestos y la estructura de los datos observados. A pesar de que se trata del único test estadístico, y por lo tanto, el único que proporciona un nivel de confianza a la hora de aceptar o rechazar un modelo, presenta también algunos problemas (especialmente cuando el tamaño muestral es elevado) y puede no ser suficiente (Hoyle, 1995). Es importante, por lo tanto, analizar otros índices de ajuste no estadísticos. Para evitar el efecto de los distintos grados de libertad que tiene cada modelo, se suele considerar también el estimador dividido entre los grados de libertad, alcanzándose en este caso valores aceptables en todos los modelos. Algunos autores más exigentes consideran que este ratio debe ser inferior a 2 (Hair et al., 1999), en cuyo caso únicamente los modelos (c) y (d) cumplirían el criterio.

Los índices de ajuste absolutos (RMSR, GFI y AGFI) comparan el grado de ajuste del modelo propuesto a la estructura de datos observada. Cuantos menos grados de libertad, (cuanto más parametrizado está un modelo) mejores índices RMSR y GFI presenta puesto que, cuantos más grados de libertad, es decir, cuanto más sobreidentificado o restringido está el modelo, más desconfirmable: hay más posibilidades de que el modelo no se ajuste a los datos observados. Esto explica que los índices empeoren conforme se avanza del modelo (a) al modelo (d). Por ello es importante analizar el índice AGFI, que corrige el efecto de los grados de libertad. Se observa entonces todo lo contrario, siendo el modelo (d) el que refleja un mejor ajuste. Los índices incrementales (NNFI y CFI) miden la mejora del ajuste con respecto al modelo independiente o nulo, es decir, el modelo que no plantea relaciones entre las variables observadas. En todos los casos el índice supera el valor recomendado o queda muy próximo a él.

En general, todos los modelos presentan un ajuste aceptable. Esto lleva a pensar, por un lado, que ninguno es rechazable y, por el otro, que en ninguno de ellos faltan por incorporar relaciones relevantes. Los índices indican que el modelo (d), a pesar de estar mucho más restringido, presenta un ajuste que nada tiene que envidiar al resto de modelos. Estos resultados ya permiten confirmar las hipótesis 1 y 2, siendo necesario analizar los coeficientes de las relaciones incluidas en los modelos para establecer conclusiones sobre la hipótesis 3.

La Figura 3 presenta los coeficientes estimados en los modelos (a) y (d). Los otros modelos intermedios han sido suprimidos por no incorporar información relevante. Únicamente las relaciones que se mantienen en el modelo propuesto aparecen en el modelo inicial con coeficiente positivo y significativo a un nivel de confianza del 95%. De ahí que los índices de ajuste del modelo propuesto sean tan aceptables como los del modelo inicial, a pesar de estar más restringido. Existen caminos positivos y significativos desde las estrategias competitivas a las variables de rendimiento del negocio, lo que lleva a aceptar también la hipótesis 3. En concreto, la búsqueda de una ventaja competitiva en costes se asocia positiva y significativamente con que la función de producción priorice el objetivo de reducción de costes; esta prioridad se asocia nuevamente de forma positiva y significativa con la consecución de una mayor eficiencia y, por fin, esta capacidad empresarial tiene un claro efecto positivo en el rendimiento tanto comercial como financiero, según lo propuesto en la subhipótesis 3a. De forma análoga, la ventaja competitiva en diferenciación se asocia al establecimiento del objetivo de flexibilidad en el ámbito de operaciones y al desarrollo de una capacidad en flexibilidad que tiene también un efecto positivo y significativo en el rendimiento comercial (e, indirectamente, con el financiero), en consonancia con la subhipótesis 3b. Por otro lado, la relación que permanecía en el modelo (d) entre una estrategia de costes y una estrategia diferenciación se muestra no significativa. Ello lleva a identificar dos modelos o patrones de alineamiento entre la dirección estratégica de la empresa y la dirección de operaciones que denominaremos alineamiento en costes y alineamiento en diferenciación. Por último, el logro de una capacidad en flexibilidad también se relaciona positivamente con una capacidad en costes, ofreciendo evidencia de un efecto acumulativo.

En lo que respecta a las hipótesis 4a y 4b, se estudió el modelo propuesto por separado en las empresas que optan por una estrategia “pura” (en costes o e diferenciación) y en las que asignan una importancia similar a ambas fuentes de ventaja competitiva. La Tabla 3 muestra los índices de ajuste del modelo para los dos casos y la Figura 4 los coeficientes estimados. Aunque ambos modelos presentan índices de ajuste aceptables, son mejores los de la submuestra de empresas que enfatizan una de las estrategias genéricas. En esta submuestra la relación entre la estrategia de diferenciación y la flexibilidad como prioridad competitiva en la función de producción no es significativa. No obstante, esto podría ser consecuencia de que estas empresas también se centran en una única prioridad competitiva en la función de producción, de forma que algunas eligen alternativas como la calidad o la fiabilidad en la entrega frente a la flexibilidad.

Para las empresas que no se definen por una estrategia genérica, la conexión entre las capacidades productivas y los resultados es menos fuerte. Algunos efectos resultan significativos si se relaja el nivel de confianza al 90% (ver Figura 4). En función de estas observaciones y teniendo en cuenta que el ajuste es menor, puede decirse que la relación indirecta entre estrategias genéricas y rendimiento empresarial es menos clara. Por lo tanto, aunque los datos no confirman contundentemente ninguna de las hipótesis planteadas, parecen inclinarse a favor de la hipótesis 4a, apoyando la recomendación de Porter acerca de la superioridad de las estrategias puras.

## **6. Discusión e implicaciones de los resultados**

Los resultados confirman el papel contingente que la función de producción representa en la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento del negocio. En esta sección se comentan las principales implicaciones en lo que respecta, por un lado, a las hipótesis 1, 2 y 3 y, por el otro, a las hipótesis 4a y 4b. Al final se describen las limitaciones más relevantes del trabajo.

### Hipótesis 1, 2 y 3

Este trabajo entronca con una de las líneas de investigación más específicas del campo de la Dirección Estratégica, los efectos de la estrategia competitiva en los resultados de la empresa, aportando nueva evidencia que apoya el supuesto de que la estrategia competitiva es uno de los principales determinantes de la variabilidad en los resultados empresariales. Este trabajo contribuye, por lo tanto, a la literatura que muestra que la relación entre la estrategia competitiva, en particular, las estrategias genéricas de liderazgo en costes y diferenciación, y el rendimiento del negocio no es universal, sino contingente. En concreto, contribuye a demostrar que esta relación no sólo responde a contingencias externas que caracterizan al contexto y entorno competitivo, sino que también depende de determinadas actuaciones y circunstancias internas. Un correcto alineamiento de la función de producción con la estrategia de negocio aparece como una de las características internas necesarias para el éxito de dicha estrategia.

Este alineamiento debe producirse, en primer lugar, a nivel de objetivos estratégicos y, en segundo lugar, a nivel de capacidades para que sea verdaderamente efectivo. Los análisis de la Figura 3 muestran que tanto la estrategia como las capacidades productivas median en la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento del negocio y que ambas son esenciales para entender dicha relación. Los resultados son, por lo tanto, consistentes con los trabajos previos que han aportado por separado evidencia del papel mediador de la estrategia o de las capacidades productivas (Gupta y Somers, 1996; Gupta y Lonial, 1998; Ward y Duray, 2000). La incorporación de las capacidades productivas puede además explicar por qué Ward y Duray (2000) no encontraron relaciones fuertes entre la estrategia productiva y el rendimiento del negocio.

Los resultados de este trabajo realizan además aportaciones a la literatura sobre coherencia estratégica (Venkatraman, 1990), al ofrecer nueva evidencia de que el logro de alineamiento o consistencia interna entre las decisiones estratégicas tiene un significativo impacto en los resultados. En concreto, en nuestro trabajo se comprueba la efectividad de dos modelos o patrones diferentes de alineamiento entre la dirección estratégica y la dirección de operaciones en el sentido expuesto por Venkatraman (1990). Aunque cabe pensar que las empresas de la muestra (que pertenecen a sólo tres

sectores de actividad muy relacionados) están sometidas a restricciones ambientales similares, siguen diferentes caminos para lograr ese alineamiento. Las diferencias en su dotación de recursos y capacidades podrían explicar que opten por diferentes combinaciones sinérgicas de decisiones interrelacionadas. Ello concuerda con el argumento del propio enfoque de recursos en Dirección estratégica (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) que muestra a los atributos idiosincrásicos de la empresa como antecedentes tanto de su estrategia como de sus resultados (Mauri y Michael, 1998).

Los resultados obtenidos tienen otras implicaciones teóricas adicionales. En primer lugar, resultan consistentes con la teoría de la competencia productiva desarrollada por Cleveland et al. (1989). En línea con lo señalado por Vickery (1991), la contribución de la función de producción al rendimiento del negocio no sólo depende de un correcto alineamiento de la estrategia funcional con la estrategia del negocio, sino que requiere que la primera se traduzca en capacidades. Ignorar alguno de estos escalones puede ocultar relaciones importantes y llevar a conclusiones imprecisas.

En segundo lugar, los datos apoyan la compatibilidad de diferentes prioridades competitivas en la función de producción. Las empresas que obtienen buenas capacidades en términos de flexibilidad también las consiguen en términos de reducción de costes. La evidencia recogida en este trabajo se inclina por lo tanto a favor del modelo acumulativo (Ferdows y De Meyer, 1990; Corbett y Wassenhove, 1993; Noble, 1995), frente al de fábrica focalizada (Skinner, 1969, 1974). No obstante, esta acumulación de capacidades no tiene por qué responder a una estrategia de producción que combine diferentes prioridades competitivas. Los resultados indican que puede ser consecuencia de estrategias centradas en una única prioridad competitiva.

En tercer lugar, los análisis muestran que la flexibilidad del sistema productivo constituye un camino frecuente y efectivo para desarrollar una estrategia de diferenciación. Este resultado no implican que otros caminos basados en prioridades competitivas como la calidad o la entrega no puedan ser también efectivos y desarrollarse paralelamente, pero destaca la flexibilidad como factor competitivo clave en los mercados actuales.

En cuarto lugar, los dos patrones de alineamiento identificados (tanto un alineamiento en costes como en diferenciación) se presentan como caminos que pueden conducir al éxito empresarial. Ello es consistente con el concepto de equifinalidad, central en la teoría de la organización (Katz y Kahn, 1966) y en Dirección estratégica (Doty et al., 1993), y con la idea de Porter (1980) de que múltiples estrategias (costes y diferenciación) pueden ser igualmente efectivas. En este sentido, se aporta nueva evidencia que apoya la precisión (Millar y Dess, 1993) o poder explicativo del modelo de Porter (1980).

Por último, los resultados obtenidos apuntan también a la necesidad de considerar el consenso entre directivos (la medida en la que diversos puestos directivos en una misma empresa están de acuerdo en las orientaciones estratégicas) a la hora de analizar la relación entre estrategia competitiva y resultados.

También pueden señalarse algunas implicaciones importantes de las hipótesis 1, 2 y 3 para la dirección del negocio. En primer lugar, la alta dirección debe reconocer el papel estratégico ejercido por la función de producción y establecer los mecanismos necesarios para asegurar que la estrategia funcional se defina a la luz y en concordancia con la estrategia de negocio. La participación e implicación de los responsables de la función de producción en el proceso de decisión estratégica puede ser clave para conseguir un grado adecuado de alineamiento. Los resultados de nuestro estudio muestran que se requiere una atención simultánea e internamente consistente sobre los tres conceptos analizados (estrategia competitiva, y estrategia y capacidades productivas). En segundo lugar, la alta dirección debe dotar a la función de producción de los recursos humanos y técnicos necesarios que le permitan traducir en capacidades las prioridades competitivas elegidas.

#### Hipótesis 4a y 4b

Los resultados recogidos en la Tabla 3 y Figura 4 ponen de manifiesto, en primer lugar, que hay diferencias entre las dos submuestras analizadas. Este resultado, por sí sólo, revela que la estrategia y capacidades productivas pueden arrojar luz al debate sobre la conveniencia o no de combinar estrategias genéricas. Considerar el papel mediador de la función de producción puede, por lo tanto, constituir uno de los enfoques

contingentes que Campbell-Hunt (2000) señala como necesarios para avanzar en este debate.

Los datos parecen apoyar la adaptación de la proposición de Porter al marco contingente desarrollado en este trabajo. Las empresas que se centran en una estrategia de costes pueden traducirla en un mejor rendimiento siempre y cuando desarrollen una estrategia y unas capacidades de producción centradas en la reducción de costes. Las que enfatizan una estrategia de diferenciación no se inclinan especialmente por una estrategia de producción centrada en flexibilidad (ver Figura 4), probablemente porque algunas se centran en otras prioridades competitivas como la calidad o la entrega. No obstante, las que eligen la flexibilidad como prioridad competitiva y son capaces de traducir dicho objetivo en capacidades mejoran el rendimiento del negocio.

En la submuestra de empresas que enfatizan por igual ambas estrategias genéricas, la relación entre las capacidades productivas y las medidas de rendimiento del negocio no son tan fuertes como en la otra submuestra (ver Figura 4). El modelo lleva a pensar que las empresas que combinan las dos estrategias genéricas desarrollan capacidades productivas en términos de flexibilidad y coste, pero no con suficiente intensidad, o en la proporción adecuada, para establecer un vínculo altamente significativo con el rendimiento del negocio. En este sentido, parecen quedar “atrapadas en la mitad” (Porter, 1980) al intentar ser buenas en mucho y no conseguir la excelencia en nada.

Por lo tanto, aunque el énfasis en una estrategia genérica por sí sólo no sea capaz de mejorar los resultados, sí podría facilitar un mejor alineamiento de la función de producción y, en la medida en que éste se produzca, contribuir al rendimiento del negocio. Aunque este argumento requiere soporte empírico adicional al proporcionado por este trabajo para ser validado (el tamaño de las submuestras es reducido y la lectura de los resultados deja varias cuestiones abiertas a la interpretación subjetiva del investigador), sí pone de manifiesto que la mediación de la función de producción es un elemento importante para explicar la compatibilidad de las estrategias genéricas.

## Limitaciones

El trabajo presenta una serie de limitaciones que, a su vez, representan líneas de investigación futuras. En primer lugar, este trabajo se centra en la estrategia y las capacidades productivas como contingencias que explican la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento empresarial. Otras muchas contingencias internas y externas han sido estudiadas o pueden ser objeto de estudio. Incorporar simultáneamente distintas contingencias en el análisis podría ayudar a explicar y perfilar mejor los resultados. Especialmente, sería deseable el análisis de la consistencia interna entre, fundamentalmente, las funciones de compras, producción y marketing, al representar éstas un papel esencial en la cadena de valor interna de la empresa. En segundo lugar, el trabajo se ha centrado en las estrategias genéricas de liderazgo en costes y diferenciación propuestas por Porter (1980). Ampliarlo a otras configuraciones de estrategias genéricas como las de Miles y Snow (1978) o Hofer y Schendel (1978) también podría arrojar nuevas conclusiones. En la misma línea, un análisis más refinado de las orientaciones estratégicas permitiría una mayor profundización en el estudio del alineamiento interno. En tercer lugar, el trabajo se ha centrado en dos prioridades competitivas básicas de la función de producción, la flexibilidad y el coste. La consideración de otras prioridades competitivas podría ayudar también a concretar y validar las conclusiones alcanzadas. Finalmente, el reducido tamaño muestral únicamente ha permitido distinguir entre empresas que priorizan una estrategia genérica frente a la otra y empresas que no lo hacen. La replicación del análisis sobre muestras mayores permitiría distinguir subgrupos más elaborados y precisar los resultados.

## **7. Conclusiones**

Este trabajo aporta evidencia acerca del impacto de la estrategia competitiva en los resultados de la empresa. En concreto, se ha contribuido a probar que un correcto alineamiento entre la estrategia competitiva, la estrategia de producción y las capacidades de producción es clave para mejorar el rendimiento del negocio. Aunque tradicionalmente se ha considerado que las estrategias funcionales son esenciales para desarrollar y apoyar a la estrategia de negocio, el soporte empírico al respecto es limitado. En concreto, los análisis realizados indican que una estrategia basada en el

liderazgo en costes debe asociarse a una estrategia y capacidades productivas centradas en la reducción de costes para tener efectos positivos sobre los resultados comerciales y financieros del negocio. Por otra parte, una estrategia y capacidades productivas centradas en la flexibilidad del sistema productivo permiten que una estrategia basada en la diferenciación sea eficaz. Tanto la estrategia como las capacidades productivas destacan, por lo tanto, como elementos contingentes que explican la relación entre la estrategia competitiva y los resultados del negocio. Esta visión contingente también ha permitido aportar algunas conclusiones al debate sobre la compatibilidad de las estrategias genéricas de liderazgo en costes y diferenciación. Aunque los resultados en este sentido no son contundentes y parecen necesarios nuevos estudios al respecto, llevan a pensar que la combinación de ambas estrategias genéricas dificulta un alineamiento eficaz con la estrategia y las capacidades productivas. Las conclusiones de este trabajo, por tanto, apoyan la precisión o capacidad explicativa de la propuesta de estrategias genéricas de Porter (1980).

## Referencias

- Anderson, J.C., Cleveland, G. y Schroeder, R.G. (1989): "Operations Strategy: A Literature Review", *Journal of Operations Management*, Vol. 8, n.2, pp. 133-158.
- Avella, L., Fernández, E. y Vázquez, C.J. (1999): "Proceso de Planificación y Contenido de la Estrategia de Producción", *Papeles de Economía Española*, n. 78-79, pp. 160-183
- Bain, J.S. (1968): *Industrial Organization*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: Wiley.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, n.1, pp. 99-120.
- Bergeron, F., Raymond, L. y Rivard, S. (2001): "Fit in strategic information technology management research: An empirical comparison of perspectives", *Omega*, Vol. 29, n.2, pp. 125-142.
- Bergeron, F., Raymond, L. y Rivard, S. (2004): "Ideal patterns of strategic alignment and business performance", *Information & Management*, Vol. 41, n.8, pp. 1003-1020.
- Brown, S. y Blackmon, K. (2005): "Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategy resonance", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, n.4, pp. 793-815.
- Campbell-Hunt, C. (2000): "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n.2, pp. 127-154.
- Carter, N.M., Stearns, T.M., Reynolds, P.D. y Miller, B.A. (1994): "New venture strategies: Theory development with an empirical base", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n.1, pp. 21-41.
- Chau, P.Y.K. (1997): "Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach", *Decision Sciences*, vol. 28, n.2, pp. 309-334.
- Cleveland, G., Schroeder, R.G. y Anderson, J.C. (1989): "A Theory of Production Competence", *Decision Sciences*, Vol. 20, n.4, pp. 655-668.
- Corbett, C. y Wassenhove, L.V. (1993): "Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy", *California Management Review*, Vol. 35, n.4, pp. 107-122.
- Davis, P.S. y Schul, P.L. (1993): "Addressing the contingent effects of business unit strategic orientation on relationships between organizational context and business unit performance", *Journal of Business Research*, Vol. 27, n.3, pp. 183-200.
- De Meyer, A., Nakane, J., Miller, J.G. y Ferdows, K. (1989): "Flexibility: The next competitive battle the manufacturing futures survey", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n.2, pp. 135-144.
- Dean, J.W. y Snell, S.A. (1996): "The strategic use of integrated manufacturing: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n.6, pp. 459-480.
- Dess, G.G. y Davis, P.S. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, n. 3, pp. 467-488.
- Doty, H., Glick, W.H. y Huber, G.P. (1993): "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n.6, pp. 1196-1250.
- Dröge, C., Vickery, S. y Markland, R.E. (1994): "Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry", *Decision Sciences*, Vol. 25, n.5/6, pp. 669-689.
- Ferdows, K. y De Meyer, A. (1990): "Lasting Improvements in manufacturing Performance: In Search of a New Theory", *Journal of Operations Management*, Vol. 9, n.2, pp. 168-184.
- Fine, C.H. y Hax, A.C. (1985): "Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration", *Interfaces*, Vol. 15, n.6, pp. 28-46.
- Ginsberg, A. y Venkatraman, N. (1985): "Contingency perspective of Organizational Strategy: A critical review of empirical research", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n.3, pp. 421-434.
- González Moreno, A. (2002): "Impacto del ajuste entre la estrategia de negocio y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil 'ideal'", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.13, pp. 567-591.
- Govindarajan, V. (1989): "Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n.3, pp. 251-269.
- Green, R.F., Lisboa, J. y Yasin, M.M. (1993): "Porter's (1980) generic strategies in Portugal", *European Business Review*, Vol. 93, n.2, pp. 3-10.
- Gupta, A.K. (1984): "Contingency Linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination", *Academy of Management Review*, Vol. 9, n.3, pp. 399-412.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of management Journal*, Vol. 27, n.1, pp. 25-41.

- Gupta, Y.P. y Lonial, S.C. (1998): "Exploring linkages between manufacturing strategy, business strategy and organizational strategy", *Production and Operations Management*, Vol. 7, n.3, pp. 243-264.
- Gupta, Y.P. y Somers, T.M. (1996): "Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach", *Production and Operations Management*, Vol. 5, n.3, pp. 204-233.
- Hair, J.F., Tatham, R.E., Anderson, R.E. y Black, W.C. (1999): *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hambrick, D.C. (1983): "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, n.4, pp. 687-707.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, New York.
- Hill, C.W.L. (1988): "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework", *Academy of Management Review*, Vol. 13, n.3, pp. 401-412.
- Hill, CH. W.L. y Jones, G.R. (1992): *Strategic management: An integrated approach*, 2° ed., Boston: Houghton Mifflin.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*, New York: West Publishing Company.
- Hoyle, R.H. (1995): "The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues", in Hoyle, R.H. (Ed): *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 1-15.
- Jones, G.R. y Butler, J.E. (1988): "Costs, revenue, and business-level strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 13, n.2, pp. 202-213.
- Karnani, A. (1984): "Generic competitive strategies – An analytical approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n.4, pp. 367-380.
- Kathuria, R. (2000): "Competitive Priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, n.6, pp. 627-641.
- Katz, D. y Kahn, L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*, New Cork: Wiley.
- Khota, S. y Vadlamani, B.L (1995): "Assessing generis strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n.1, pp. 75-83.
- Kim, E., Nam, D. y Stimpert, J.L. (2004): "The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions", *Journal of Management*, Vol. 30, n.5, pp. 569-589.
- Kim, L. y 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.
- Klassen, R.D. y Whybark, D.C. (1999): "The impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n.6, pp. 599-615.
- Kotha, S. y Orne, D. (1989): "Generic manufacturing strategies: A conceptual sythesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n.3, pp. 211-231.
- Kotha, S., Dunbar, R.L.M. y Bird, A. (1995): "Strategic action generation: A comparison of emphasis placed on generic competitive methods by U.S. and Japanese managers", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n.3, pp. 195-220.
- Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick-Hall, C.A. (1988): "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, Vol. 13, n.3, pp. 454-470.
- Leong, G.K., Snyder, D. y Ward, P.T. (1990): "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", *OMEGA*, Vol. 18, n.2, pp. 109-122.
- Luo, Y. y Park, S.H. (2001): "Strategic alignment and performance of market-seeking mncs in China", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n.2, pp. 141-155.
- Mason, E.S. (1939): "Price and production policies of large-scale enterprises", *American Economic Review*, Vol. 29, n.1, pp. 61-74.
- Mauri, A.J. y Michaels, M.P. (1998): "Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n.3, pp. 211-219.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): "Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, n.1, pp. 36-52.
- Miller A. y Dess, G.G. (1993): "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, n.4, pp. 553-585.
- Miller, D. (1992): "The generic strategy trap", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, n.1, pp. 37-41.

- Miller, D. y 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. y 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.
- Mintzberg, H. (1978): "Patterns in strategy formation", *Management Science*, Vol. 24, n.9, pp. 934-949.
- Mintzberg, H. (1988): "Generic strategies: Toward a comprehensive framework", en Lamb, R. y Shrivastava, P. (eds): *Advances in strategic management*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-67.
- Morrison, A.J. y Roth, K. (1992): "A taxonomy of business-level strategies in global business", *Strategic management Journal*, Vol. 13, 6, pp. 399-418.
- Murray, A.I. (1988): "A contingency view of Porter's 'Generic Strategies'", *Academy of Management Review*, Vol. 13, n.3, pp. 390-400.
- Noble, M.A. (1995): "Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context", *Decision Sciences*, Vol. 26, n.5, pp. 693-721.
- Nunnally, J. (1978): *Psychometric Theory*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: McGraw-Hill.
- Olson, E.M., Slater, S.F. and Hult, G.T.M. (2005): "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behaviour", *Journal of Marketing*, Vol. 69, n.3, pp. 49-65.
- O'Farrel, P., Hitchens, D. y Moffat, L. (1992): "Does Strategy matter? An analysis of generic strategies and performance in business service firms", *Business Strategy Review*, Vol. 3, n.1, pp. 71-86.
- Parnell, J. A. (1997): "New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note", *British Journal of management*, Vol. 8, n.2, pp. 175-181.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the firm*, Oxford: Oxford University Press
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n.3, pp. 179-191.
- Phillips, L.W., Cahang, D.R. y Buzzell, R.d. (1983): "Product quality, cost position, and business performance: a test of some key hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 47, n.2, pp. 26-43.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74, n.6, pp. 61-78.
- Prescott, J.E. (1986): "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, n.2, pp. 329-346.
- Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1985): "The structure of generic strategies and their impact on business-unit performance", *Academy of Management Proceedings*, pp. 35-39.
- Rosenzweig, E.D. y Roth, A.V. (2004): "Towards a theory of competitive progression: Evidence from high-tech manufacturing", *Production and Operations Management*, Vol. 13, n.4, pp. 354-368.
- Roth, A.V. y Miller, J.G. (1992): "Success Factors in Manufacturing", *Business Horizons*, Vol. 35, n.4, pp. 73-81.
- Rumelt, R. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Safizadeh, M.H., Ritzman, L.P. y Mallick, D. (2000): "Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy", *Production and Operations Management*, Vol. 9, n.2, pp. 111-127.
- Schmenner, R.W. y Vastag, G. (2006): "Revisiting the theory of production competence: Extensions and cross-validations", *Journal of Operations Management*, en prensa.
- Skinner, W. (1969): "Manufacturing-missing link in corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 47, n.3, pp. 136-145.
- Skinner, W. (1974): "The focussed factory", *Harvard Business Review*, Vol. 53, n.3, pp. 112-121.
- Slater, S.F. y Olson, E.M. (2001): "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis", *Strategic management Journal*, Vol. 22, n.11, pp. 1055-1067.
- Smith, T.M. y Reece, J.S. (1999): "The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, n.2, pp. 145-161.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G. y Lioukas, S. (2004): "Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n.2, pp. 139-165.
- Swamidass, P.M. y Newell, W.T. (1987): "Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model", *Management Science*, Vol. 33, n. 4, pp. 509-524.
- Swink, M., Narasimhan, R. y Kim, S.W. (2005): "Manufacturing practices and strategy integration: Effects on cost efficiency, flexibility and market-based performance", *Decision Sciences*, Vol. 36, n.3, pp. 427-457.
- Venkatraman, N. (1989): "The Concept of fit in Strategy Research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n.3, pp. 423-444.

- Venkatraman, N. (1990): "Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, n.1, pp. 19-38.
- Venkatraman, N. y Prescott, J.E. (1990): "Environment-Strategy coalignment: An empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, n.1, pp. 1-23.
- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1987): Measurement of Business Economic Performance: An examination of method convergence, *Journal of management*, Vol. 13, n.1, 109-123.
- Venkatraman, N. y Camillus, J.C. (1984): "Exploring the concept of "fit" in Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 9, n.3, pp. 513-525.
- Vickery, S.K. (1991): "A Theory of Production Competence Revisited", *Decision Sciences*, Vol. 22, n.3, pp. 635-643.
- Vickery, S.K., Droge, C. y Markland, R.E. (1993): "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?", *Decision Sciences*, Vol. 24, n.2, pp. 435-455.
- Ward, P.T. y Duray, R. (2000): "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, n.2, pp. 123-138.
- Ward, P.T., Bickford, D.J. y Leong, G.K. (1996): "Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure", *Journal of Management*, Vol. 22, n.4, pp. 597-626.
- Ward, P.T., Duray, R., Leong, G.K. y Sum, C. (1995): "Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol. 13, n.2, pp. 99-115.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., Ritzman, L.P. y Sharma, D. (1998): "Competitive Priorities in Operations Management", *Decision Sciences*, Vol. 29, n.4, pp. 1035-1046.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, n.2, pp.171-180.
- Wheelwright, S.C. (1984): "Manufacturing strategy: Defining the missing link", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n.1, pp. 77-91.
- Williams, F.P., D'Souza, D.E., Rosenfeldt, M.E. y Kassae, M. (1995): "Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry", *Journal of Operations Management*, Vol. 13, n.1, pp. 19-33.
- Wright, P. (1987): "A refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n.1, pp. 93-101.
- Wright, P., Droll, M., Tu, H. y Helms, M. (1991): "Generic strategies and business performance: An empirical study of the screw machine products industry", *British Journal of Management*, Vol. 2, n.1, pp. 57-65.
- Wright, P., Hotard, D., Kroll, D., Cahn, P. and Tanner, J. (1990): Rivalry among firms: evidence from the apparel industry. En Dean, B y Cassidy J. (eds): *Strategic Management: Methods and Studies*, elsevier: New York, pp. 93-110.
- Youndt, M.A., Snell, S.A. Dean, J.W.Jr. y Lepack, D.P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n.4, pp. 836-866.
- Zhara, S.A. y Covin, J.G. (1993): "Business Strategy, technology policy and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n.6, pp. 479-484.

**Tabla 1: Análisis factorial confirmatorio de las variables manejadas en el modelo**

<b>a) Estrategia competitiva</b>		Coefficientes	Correlación	$\alpha$ de Cronbach
Coste	Reducir los costes de explotación (producción, aprovisionamiento, comercialización, investigación)	1,000		,612
	Optimizar la utilización de la capacidad y los recursos disponibles	,879**		
	Ofertar precios por debajo de los competidores	1,382**		
Diferenciación	Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos	1,000	,23*	,864
	Incorporar las tecnologías y prestaciones más avanzadas en los productos de la empresa	,962**		
	Desarrollar una buena imagen de los productos e incrementar la reputación de la empresa	,674**		
$\chi^2$ (valor p): 16,66 (0,034); $\chi^2$ / g.l. = 2,082; RMSR = 0,122; GFI = ,964; AGFI = 0,906; NFI = 0,947; CFI = 0,971				
<b>b) Estrategia producción (Prioridades Competitivas)</b>		Coefficientes	Correlación	$\alpha$ de Cronbach
Coste	Productividad laboral	1,000		,756
	Productividad de los recursos productivos (ej. máquinas, equipos, ...)	1,215**		
	Bajos costes de producción	,783**		
	Bajo volumen de inventarios	,981**		
	Alta utilización de los recursos disponibles para la producción	,935**		
Flexibilidad	Flexibilidad para ajustar la capacidad a las necesidades de cada momento	1,000	,29*	,726
	Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos	1,094**		
	Fácil introducción en los productos de los cambios que demanda el mercado	1,244**		
	Introducción frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	1,143**		
$\chi^2$ (valor p): 57,24 (0,000); $\chi^2$ / g.l. = 2,201; RMSR = 0,052; GFI = ,912; AGFI = 0,848; NFI = 0,834; CFI = 0,899				
<b>c) Capacidades Producción</b>		Coefficientes	Correlación	$\alpha$ de Cronbach
Coste	Productividad laboral	1,000		,748
	Productividad de los recursos productivos (ej. máquinas, equipos, ...)	1,197**		
	Bajos costes de producción	,724**		
	Bajo volumen de inventarios	,869**		
	Alta utilización de los recursos disponibles para la producción	,831**		
Flexibilidad	Flexibilidad para ajustar la capacidad a las necesidades de cada momento	1,000	,63**	,721
	Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos	,923**		
	Fácil introducción en los productos de los cambios que demanda el mercado	1,206**		
	Introducción frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	1,206**		
$\chi^2$ (valor p): 34,63 (0,120); $\chi^2$ / g.l. = 1,332; RMSR = 0,032; GFI = ,953; AGFI = 0,918; NFI = 0,897; CFI = 0,971				
<b>d) Resultados Negocio</b>		Coefficientes	Correlación	$\alpha$ de Cronbach
Resultados comerciales	Crecimiento de las ventas	1,000		,877
	Reputación e imagen	,986**		
	Satisfacción de los clientes	,864**		
	Cuota de mercado (del producto principal)	1,072**		
	Éxito del lanzamiento de nuevos productos	,794**	,69**	
Resultados financieros	Rentabilidad (beneficio/activos)	1,000		,845
	Margen sobre ventas	,916**		
	Productividad (ventas / nº empleados)	,640**		
$\chi^2$ (valor p): 35,44 (0,012); $\chi^2$ / g.l. = 1,886; RMSR = 0,061; GFI = ,947; AGFI = 0,900; NFI = 0,949; CFI = 0,975				

\* p < 0,05 \*\* p < 0,01

**Tabla 2: Índices de ajuste de los modelos en la Figura 1**

	<b>X<sup>2</sup> (valor p)</b>	<b>χ<sup>2</sup> / g.l.</b>	<b>RMSR</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NFI</b>	<b>CFI</b>
<i>Valores recomendados<sup>1</sup></i>	p> 0,05	≤ 3	≤0,10	≥ 0,90	≥ 0,80	≥ 0,90	≥ 0,90
Modelo a	20,67 (0,004)	<b>2,953</b>	<b>0,042</b>	<b>0,967</b>	<b>0,829</b>	<b>0,925</b>	<b>0,945</b>
Modelo b	23,14 (0,017)	<b>2,104</b>	<b>0,044</b>	<b>0,963</b>	<b>0,879</b>	<b>0,916</b>	<b>0,951</b>
Modelo c	26,70 (0,031)	<b>1,780</b>	<b>0,055</b>	<b>0,958</b>	<b>0,898</b>	<b>0,903</b>	<b>0,953</b>
Modelo d	29,69 (0,029)	<b>1,746</b>	<b>0,060</b>	<b>0,953</b>	<b>0,900</b>	0,893	<b>0,949</b>

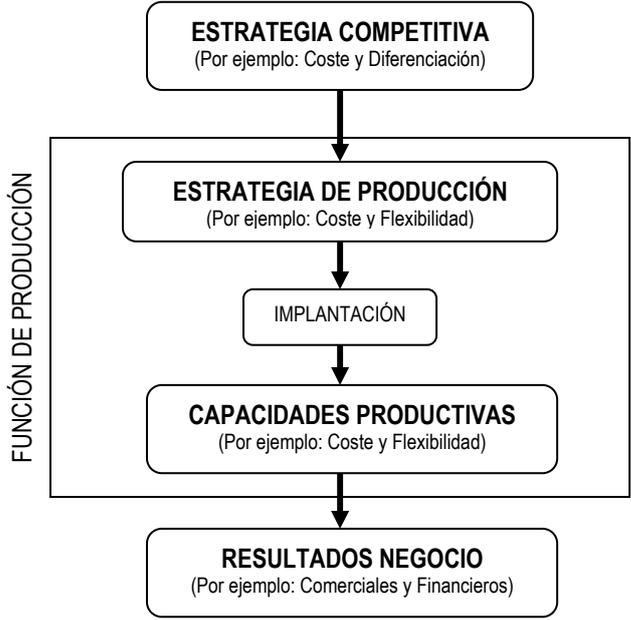
<sup>1</sup> Valores recomendados basados en Chau (1997)

**Tabla 3: Índices de ajuste del modelo propuesto en distintas submuestras**

	<b>χ<sup>2</sup> (valor p)</b>	<b>χ<sup>2</sup> / g.l.</b>	<b>RMSR</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NFI</b>	<b>CFI</b>
<i>Valores recomendados<sup>1</sup></i>	p> 0,05	≤ 3	≤0,10	≥ 0,90	≥ 0,80	≥ 0,90	≥ 0,90
Empresas que enfatizan una estrategia genérica (59)	<b>13,89 (0,675)</b>	<b>0,817</b>	<b>0,070</b>	<b>0,947</b>	<b>0,888</b>	<b>0,914</b>	<b>1,000</b>
Empresas que no enfatizan una estrategia genérica (89)	31,646 (0,017)	<b>1,862</b>	<b>0,070</b>	<b>0,923</b>	<b>0,836</b>	0,860	<b>0,926</b>

<sup>1</sup> Valores recomendados basados en Chau (1997)

**Figura 1: Modelo predominante del proceso de planificación estratégica de la función de producción**

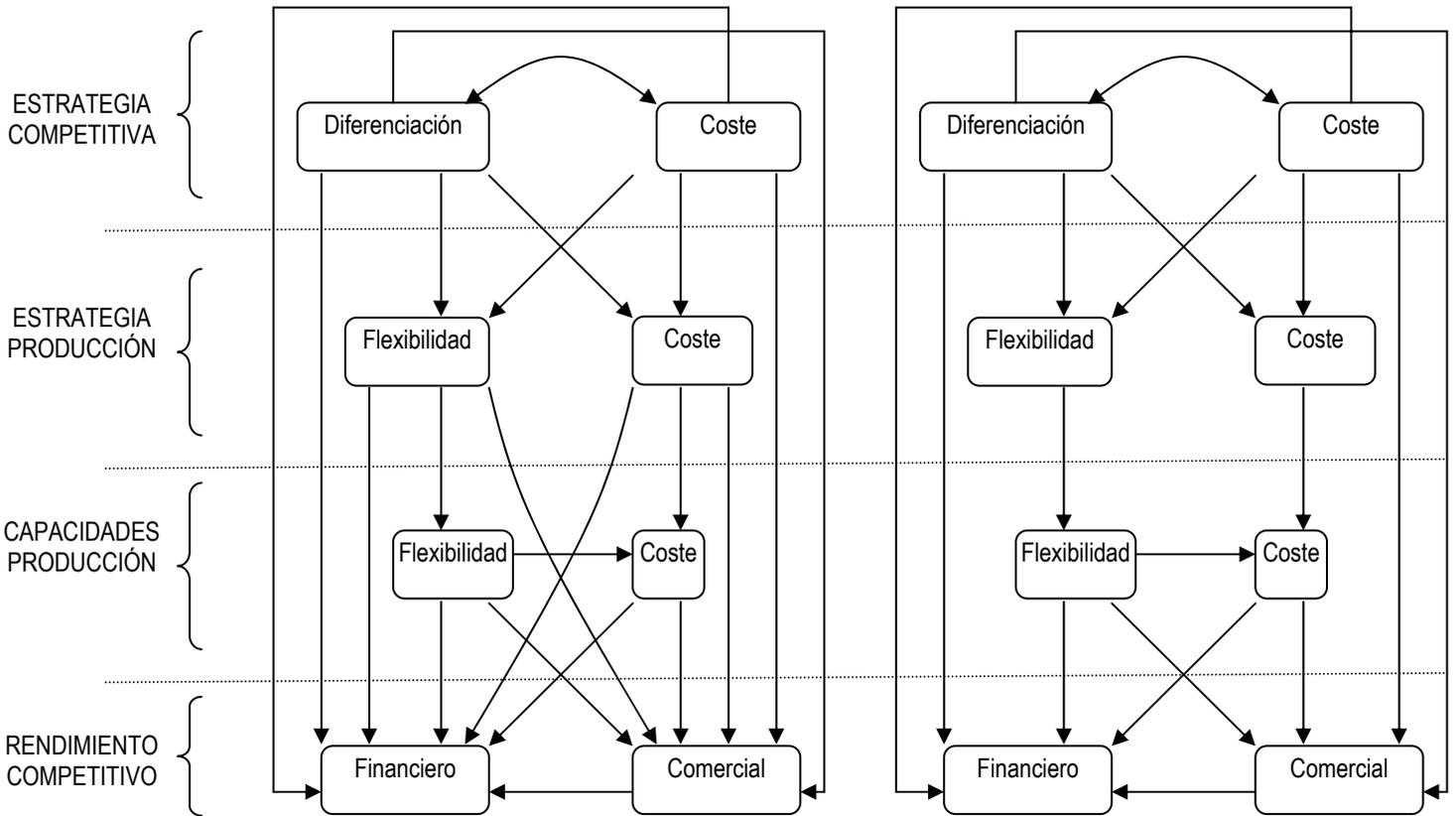


Fuente: Adaptación del modelo propuesto por Leong et al. (1990)

**Figura 2: Modelo inicial y restricciones impuestas por la hipótesis**

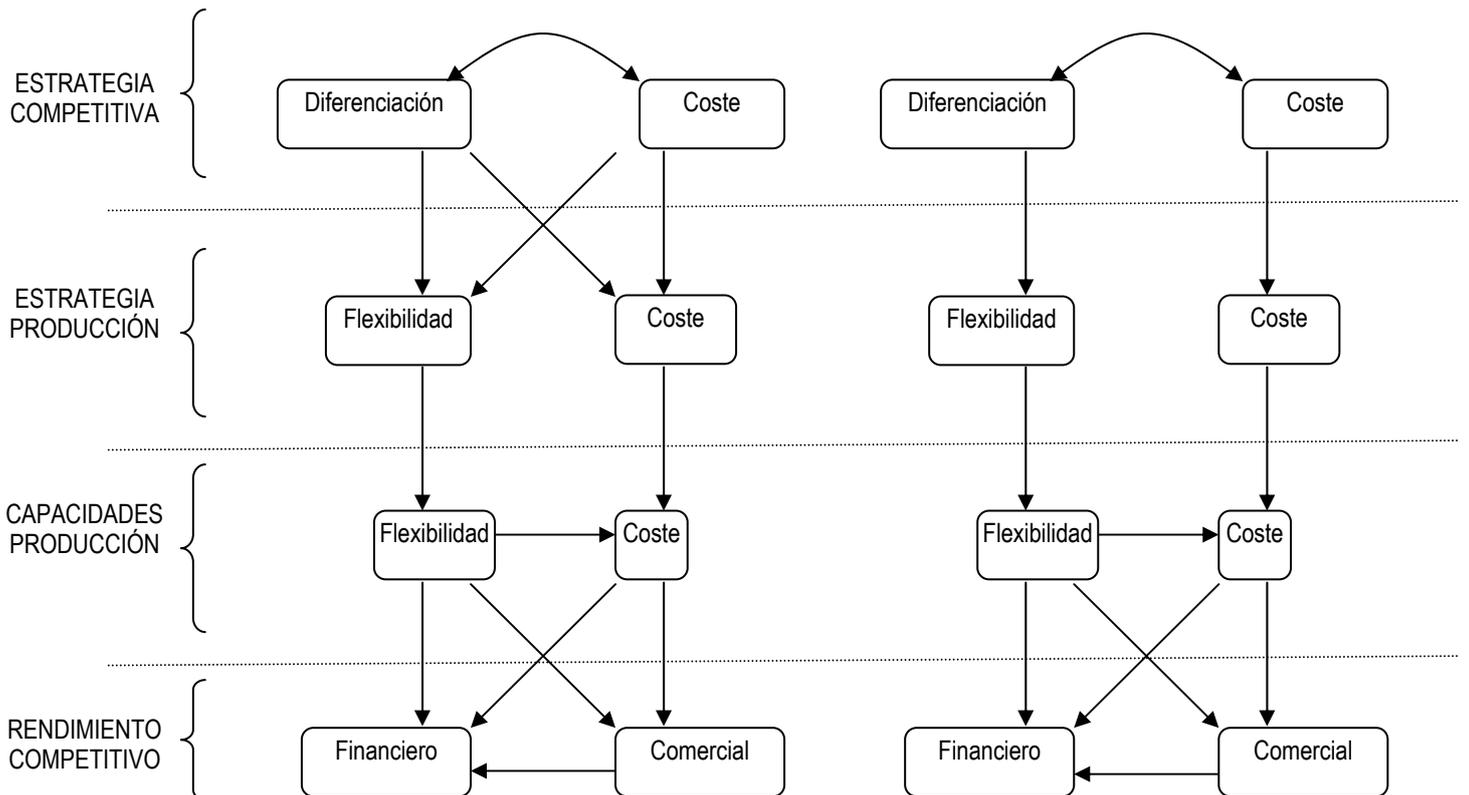
**a) Modelo inicial**

**b) Modelo Hipótesis 1**



**c) Modelo Hipótesis 1 y 2**

**d) Modelo propuesto (Hipótesis 1, 2 y 3)**



**Figura 3: Coeficientes estimados en el modelo inicial y el modelo propuesto**

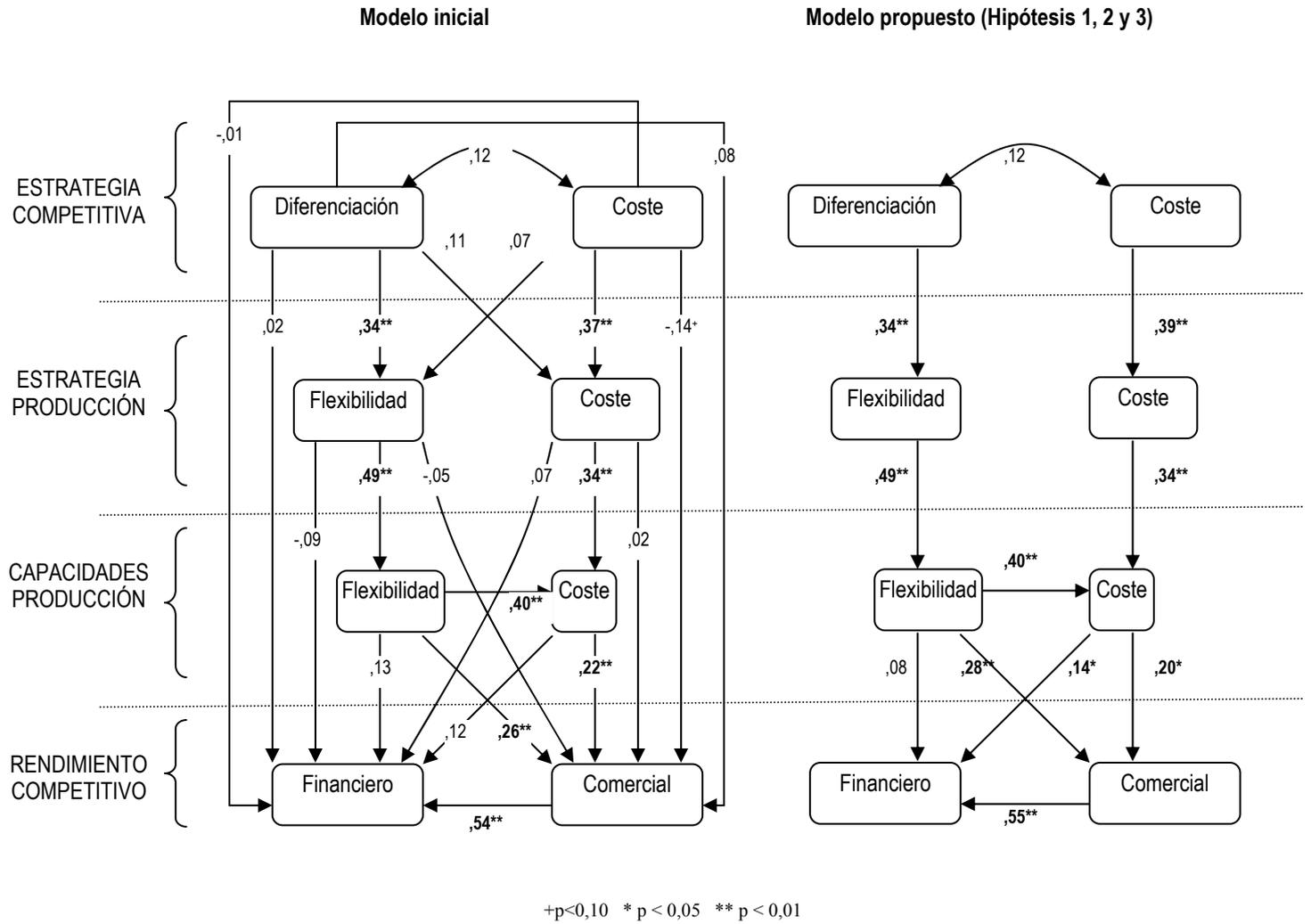
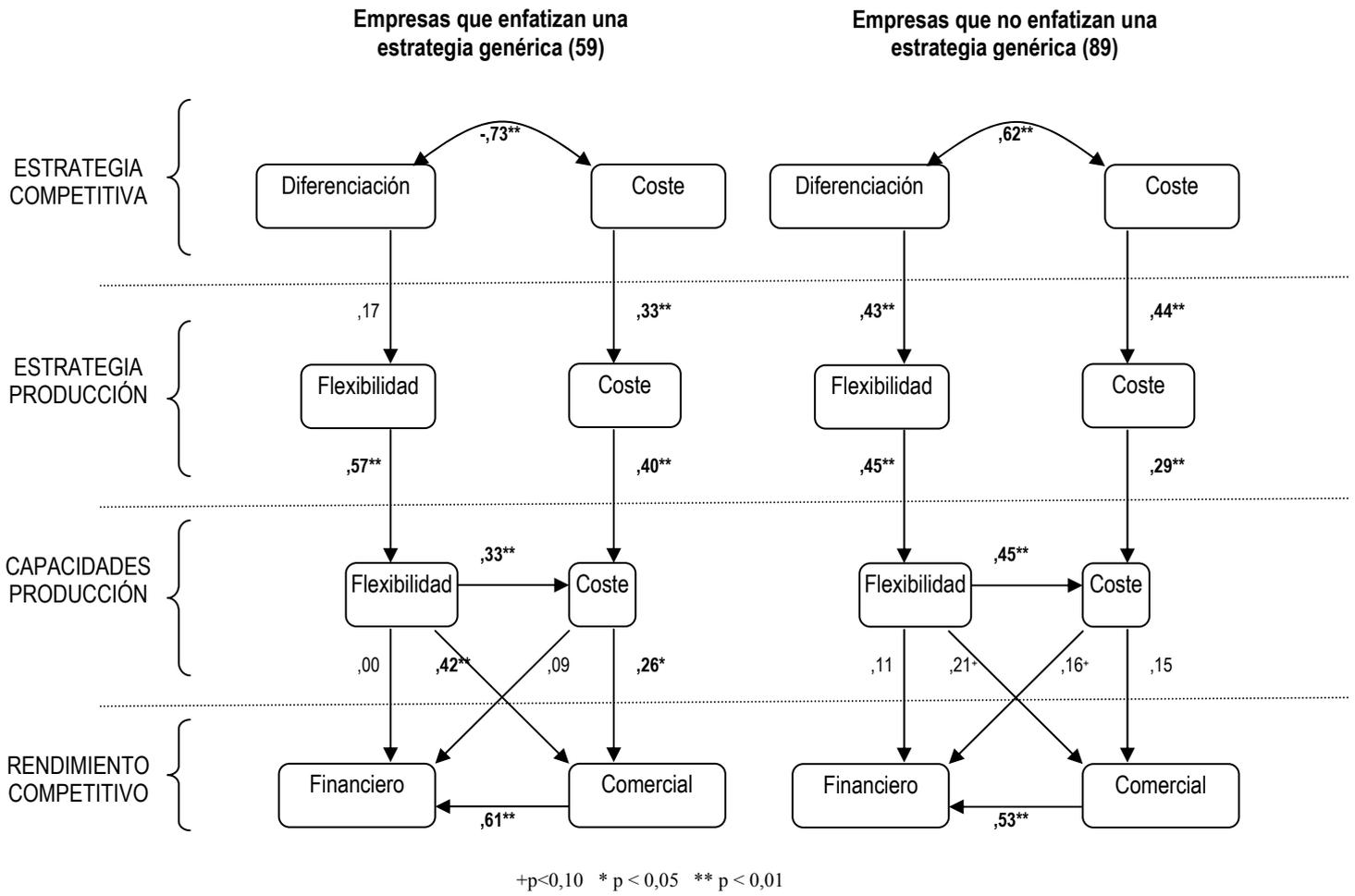


Figura 4: Coeficientes estimados en el modelo propuesto para distintas submuestras



# FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS

---

## DOCUMENTOS DE TRABAJO

### Últimos números publicados

- 159/2000 Participación privada en la construcción y explotación de carreteras de peaje  
Ginés de Rus, Manuel Romero y Lourdes Trujillo
- 160/2000 Errores y posibles soluciones en la aplicación del *Value at Risk*  
Mariano González Sánchez
- 161/2000 Tax neutrality on saving assets. The spanish case before and after the tax reform  
Cristina Ruza y de Paz-Curbera
- 162/2000 Private rates of return to human capital in Spain: new evidence  
F. Barceinas, J. Oliver-Alonso, J.L. Raymond y J.L. Roig-Sabaté
- 163/2000 El control interno del riesgo. Una propuesta de sistema de límites  
riesgo neutral  
Mariano González Sánchez
- 164/2001 La evolución de las políticas de gasto de las Administraciones Públicas en los años 90  
Alfonso Utrilla de la Hoz y Carmen Pérez Esparrells
- 165/2001 Bank cost efficiency and output specification  
Emili Tortosa-Ausina
- 166/2001 Recent trends in Spanish income distribution: A robust picture of falling income inequality  
Josep Oliver-Alonso, Xavier Ramos y José Luis Raymond-Bara
- 167/2001 Efectos redistributivos y sobre el bienestar social del tratamiento de las cargas familiares en  
el nuevo IRPF  
Nuria Badenes Plá, Julio López Laborda, Jorge Onrubia Fernández
- 168/2001 The Effects of Bank Debt on Financial Structure of Small and Medium Firms in some Euro-  
pean Countries  
Mónica Melle-Hernández
- 169/2001 La política de cohesión de la UE ampliada: la perspectiva de España  
Ismael Sanz Labrador
- 170/2002 Riesgo de liquidez de Mercado  
Mariano González Sánchez
- 171/2002 Los costes de administración para el afiliado en los sistemas de pensiones basados en cuentas  
de capitalización individual: medida y comparación internacional.  
José Enrique Devesa Carpio, Rosa Rodríguez Barrera, Carlos Vidal Meliá
- 172/2002 La encuesta continua de presupuestos familiares (1985-1996): descripción, representatividad  
y propuestas de metodología para la explotación de la información de los ingresos y el gasto.  
Llorenç Pou, Joaquín Alegre
- 173/2002 Modelos paramétricos y no paramétricos en problemas de concesión de tarjetas de crédito.  
Rosa Puertas, María Bonilla, Ignacio Olmeda

- 174/2002 Mercado único, comercio intra-industrial y costes de ajuste en las manufacturas españolas.  
José Vicente Blanes Cristóbal
- 175/2003 La Administración tributaria en España. Un análisis de la gestión a través de los ingresos y de los gastos.  
Juan de Dios Jiménez Aguilera, Pedro Enrique Barrilao González
- 176/2003 The Falling Share of Cash Payments in Spain.  
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey  
Publicado en "Moneda y Crédito" nº 217, pags. 167-189.
- 177/2003 Effects of ATMs and Electronic Payments on Banking Costs: The Spanish Case.  
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey
- 178/2003 Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union.  
Joaquín Maudos y Juan Fernández Guevara
- 179/2003 Los planes de stock options para directivos y consejeros y su valoración por el mercado de valores en España.  
Mónica Melle Hernández
- 180/2003 Ownership and Performance in Europe and US Banking – A comparison of Commercial, Co-operative & Savings Banks.  
Yener Altunbas, Santiago Carbó y Phil Molyneux
- 181/2003 The Euro effect on the integration of the European stock markets.  
Mónica Melle Hernández
- 182/2004 In search of complementarity in the innovation strategy: international R&D and external knowledge acquisition.  
Bruno Cassiman, Reinhilde Veugelers
- 183/2004 Fijación de precios en el sector público: una aplicación para el servicio municipal de suministro de agua.  
M<sup>a</sup> Ángeles García Valiñas
- 184/2004 Estimación de la economía sumergida en España: un modelo estructural de variables latentes.  
Ángel Alañón Pardo, Miguel Gómez de Antonio
- 185/2004 Causas políticas y consecuencias sociales de la corrupción.  
Joan Oriol Prats Cabrera
- 186/2004 Loan bankers' decisions and sensitivity to the audit report using the belief revision model.  
Andrés Guiral Contreras and José A. Gonzalo Angulo
- 187/2004 El modelo de Black, Derman y Toy en la práctica. Aplicación al mercado español.  
Marta Tolentino García-Abadillo y Antonio Díaz Pérez
- 188/2004 Does market competition make banks perform well?.  
Mónica Melle
- 189/2004 Efficiency differences among banks: external, technical, internal, and managerial  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso

- 190/2004 Una aproximación al análisis de los costes de la esquizofrenia en España: los modelos jerárquicos bayesianos  
F. J. Vázquez-Polo, M. A. Negrín, J. M. Cavasés, E. Sánchez y grupo RIRAG
- 191/2004 Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis  
Javier González-Benito y Óscar González-Benito
- 192/2004 Economic risk to beneficiaries in notional defined contribution accounts (NDCs)  
Carlos Vidal-Meliá, Inmaculada Domínguez-Fabian y José Enrique Devesa-Carpio
- 193/2004 Sources of efficiency gains in port reform: non parametric malmquist decomposition tfp index for Mexico  
Antonio Estache, Beatriz Tovar de la Fé y Lourdes Trujillo
- 194/2004 Persistencia de resultados en los fondos de inversión españoles  
Alfredo Ciriaco Fernández y Rafael Santamaría Aquilué
- 195/2005 El modelo de revisión de creencias como aproximación psicológica a la formación del juicio del auditor sobre la gestión continuada  
Andrés Guiral Contreras y Francisco Esteso Sánchez
- 196/2005 La nueva financiación sanitaria en España: descentralización y prospectiva  
David Cantarero Prieto
- 197/2005 A cointegration analysis of the Long-Run supply response of Spanish agriculture to the common agricultural policy  
José A. Mendez, Ricardo Mora y Carlos San Juan
- 198/2005 ¿Refleja la estructura temporal de los tipos de interés del mercado español preferencia por la liquidez?  
Magdalena Massot Perelló y Juan M. Nave
- 199/2005 Análisis de impacto de los Fondos Estructurales Europeos recibidos por una economía regional: Un enfoque a través de Matrices de Contabilidad Social  
M. Carmen Lima y M. Alejandro Cardenete
- 200/2005 Does the development of non-cash payments affect monetary policy transmission?  
Santiago Carbó Valverde y Rafael López del Paso
- 201/2005 Firm and time varying technical and allocative efficiency: an application for port cargo handling firms  
Ana Rodríguez-Álvarez, Beatriz Tovar de la Fe y Lourdes Trujillo
- 202/2005 Contractual complexity in strategic alliances  
Jeffrey J. Reuer y Africa Ariño
- 203/2005 Factores determinantes de la evolución del empleo en las empresas adquiridas por opa  
Nuria Alcalde Fradejas y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 204/2005 Nonlinear Forecasting in Economics: a comparison between Comprehension Approach versus Learning Approach. An Application to Spanish Time Series  
Elena Olmedo, Juan M. Valderas, Ricardo Gimeno and Lorenzo Escot

- 205/2005 Precio de la tierra con presión urbana: un modelo para España  
Esther Decimavilla, Carlos San Juan y Stefan Sperlich
- 206/2005 Interregional migration in Spain: a semiparametric analysis  
Adolfo Maza y José Villaverde
- 207/2005 Productivity growth in European banking  
Carmen Murillo-Melchor, José Manuel Pastor y Emili Tortosa-Ausina
- 208/2005 Explaining Bank Cost Efficiency in Europe: Environmental and Productivity Influences.  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso
- 209/2005 La elasticidad de sustitución intertemporal con preferencias no separables intratemporalmente: los casos de Alemania, España y Francia.  
Elena Márquez de la Cruz, Ana R. Martínez Cañete y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 210/2005 Contribución de los efectos tamaño, book-to-market y momentum a la valoración de activos: el caso español.  
Begoña Font-Belaire y Alfredo Juan Grau-Grau
- 211/2005 Permanent income, convergence and inequality among countries  
José M. Pastor and Lorenzo Serrano
- 212/2005 The Latin Model of Welfare: Do 'Insertion Contracts' Reduce Long-Term Dependence?  
Luis Ayala and Magdalena Rodríguez
- 213/2005 The effect of geographic expansion on the productivity of Spanish savings banks  
Manuel Illueca, José M. Pastor and Emili Tortosa-Ausina
- 214/2005 Dynamic network interconnection under consumer switching costs  
Ángel Luis López Rodríguez
- 215/2005 La influencia del entorno socioeconómico en la realización de estudios universitarios: una aproximación al caso español en la década de los noventa  
Marta Rahona López
- 216/2005 The valuation of spanish ipos: efficiency analysis  
Susana Álvarez Otero
- 217/2005 On the generation of a regular multi-input multi-output technology using parametric output distance functions  
Sergio Perelman and Daniel Santin
- 218/2005 La gobernanza de los procesos parlamentarios: la organización industrial del congreso de los diputados en España  
Gonzalo Caballero Miguez
- 219/2005 Determinants of bank market structure: Efficiency and political economy variables  
Francisco González
- 220/2005 Agresividad de las órdenes introducidas en el mercado español: estrategias, determinantes y medidas de performance  
David Abad Díaz

- 221/2005 Tendencia post-anuncio de resultados contables: evidencia para el mercado español  
Carlos Forner Rodríguez, Joaquín Marhuenda Fructuoso y Sonia Sanabria García
- 222/2005 Human capital accumulation and geography: empirical evidence in the European Union  
Jesús López-Rodríguez, J. Andrés Faiña y Jose Lopez Rodríguez
- 223/2005 Auditors' Forecasting in Going Concern Decisions: Framing, Confidence and Information Processing  
Waymond Rodgers and Andrés Guiral
- 224/2005 The effect of Structural Fund spending on the Galician region: an assessment of the 1994-1999 and 2000-2006 Galician CSFs  
José Ramón Cancelo de la Torre, J. Andrés Faiña and Jesús López-Rodríguez
- 225/2005 The effects of ownership structure and board composition on the audit committee activity: Spanish evidence  
Carlos Fernández Méndez and Rubén Arrondo García
- 226/2005 Cross-country determinants of bank income smoothing by managing loan loss provisions  
Ana Rosa Fonseca and Francisco González
- 227/2005 Incumplimiento fiscal en el irpf (1993-2000): un análisis de sus factores determinantes  
Alejandro Estellér Moré
- 228/2005 Region versus Industry effects: volatility transmission  
Pilar Soriano Felipe and Francisco J. Climent Diranzo
- 229/2005 Concurrent Engineering: The Moderating Effect Of Uncertainty On New Product Development Success  
Daniel Vázquez-Bustelo and Sandra Valle
- 230/2005 On zero lower bound traps: a framework for the analysis of monetary policy in the 'age' of central banks  
Alfonso Palacio-Vera
- 231/2005 Reconciling Sustainability and Discounting in Cost Benefit Analysis: a methodological proposal  
M. Carmen Almansa Sáez and Javier Calatrava Requena
- 232/2005 Can The Excess Of Liquidity Affect The Effectiveness Of The European Monetary Policy?  
Santiago Carbó Valverde and Rafael López del Paso
- 233/2005 Inheritance Taxes In The Eu Fiscal Systems: The Present Situation And Future Perspectives.  
Miguel Angel Barberán Lahuerta
- 234/2006 Bank Ownership And Informativeness Of Earnings.  
Víctor M. González
- 235/2006 Developing A Predictive Method: A Comparative Study Of The Partial Least Squares Vs Maximum Likelihood Techniques.  
Waymond Rodgers, Paul Pavlou and Andres Guiral.
- 236/2006 Using Compromise Programming for Macroeconomic Policy Making in a General Equilibrium Framework: Theory and Application to the Spanish Economy.  
Francisco J. André, M. Alejandro Cardenete y Carlos Romero.

- 237/2006 Bank Market Power And Sme Financing Constraints.  
Santiago Carbó-Valverde, Francisco Rodríguez-Fernández y Gregory F. Udell.
- 238/2006 Trade Effects Of Monetary Agreements: Evidence For Oecd Countries.  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano.
- 239/2006 The Quality Of Institutions: A Genetic Programming Approach.  
Marcos Álvarez-Díaz y Gonzalo Caballero Miguez.
- 240/2006 La interacción entre el éxito competitivo y las condiciones del mercado doméstico como determinantes de la decisión de exportación en las Pymes.  
Francisco García Pérez.
- 241/2006 Una estimación de la depreciación del capital humano por sectores, por ocupación y en el tiempo.  
Inés P. Murillo.
- 242/2006 Consumption And Leisure Externalities, Economic Growth And Equilibrium Efficiency.  
Manuel A. Gómez.
- 243/2006 Measuring efficiency in education: an analysis of different approaches for incorporating non-discretionary inputs.  
Jose Manuel Cordero-Ferrera, Francisco Pedraja-Chaparro y Javier Salinas-Jiménez
- 244/2006 Did The European Exchange-Rate Mechanism Contribute To The Integration Of Peripheral Countries?.  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 245/2006 Intergenerational Health Mobility: An Empirical Approach Based On The Echp.  
Marta Pascual and David Cantarero
- 246/2006 Measurement and analysis of the Spanish Stock Exchange using the Lyapunov exponent with digital technology.  
Salvador Rojí Ferrari and Ana Gonzalez Marcos
- 247/2006 Testing For Structural Breaks In Variance With additive Outliers And Measurement Errors.  
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 248/2006 The Cost Of Market Power In Banking: Social Welfare Loss Vs. Cost Inefficiency.  
Joaquín Maudos and Juan Fernández de Guevara
- 249/2006 Elasticidades de largo plazo de la demanda de vivienda: evidencia para España (1885-2000).  
Desiderio Romero Jordán, José Félix Sanz Sanz y César Pérez López
- 250/2006 Regional Income Disparities in Europe: What role for location?.  
Jesús López-Rodríguez and J. Andrés Faña
- 251/2006 Funciones abreviadas de bienestar social: Una forma sencilla de simultaneizar la medición de la eficiencia y la equidad de las políticas de gasto público.  
Nuria Badenes Plá y Daniel Santín González
- 252/2006 "The momentum effect in the Spanish stock market: Omitted risk factors or investor behaviour?".  
Luis Muga and Rafael Santamaría
- 253/2006 Dinámica de precios en el mercado español de gasolina: un equilibrio de colusión tácita.  
Jordi Perdiguero García

- 254/2006 Desigualdad regional en España: renta permanente versus renta corriente.  
José M. Pastor, Empar Pons y Lorenzo Serrano
- 255/2006 Environmental implications of organic food preferences: an application of the impure public goods model.  
Ana Maria Aldanondo-Ochoa y Carmen Almansa-Sáez
- 256/2006 Family tax credits versus family allowances when labour supply matters: Evidence for Spain.  
José Felix Sanz-Sanz, Desiderio Romero-Jordán y Santiago Álvarez-García
- 257/2006 La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico.  
José López Rodríguez
- 258/2006 Evaluación de las migraciones interregionales en España, 1996-2004.  
María Martínez Torres
- 259/2006 Efficiency and market power in Spanish banking.  
Rolf Färe, Shawna Grosskopf y Emili Tortosa-Ausina.
- 260/2006 Asimetrías en volatilidad, beta y contagios entre las empresas grandes y pequeñas cotizadas en la bolsa española.  
Helena Chuliá y Hipòlit Torró.
- 261/2006 Birth Replacement Ratios: New Measures of Period Population Replacement.  
José Antonio Ortega.
- 262/2006 Accidentes de tráfico, víctimas mortales y consumo de alcohol.  
José M<sup>a</sup> Arranz y Ana I. Gil.
- 263/2006 Análisis de la Presencia de la Mujer en los Consejos de Administración de las Mil Mayores Empresas Españolas.  
Ruth Mateos de Cabo, Lorenzo Escot Mangas y Ricardo Gimeno Nogués.
- 264/2006 Crisis y Reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Las Limitaciones de la Política Económica en Europa.  
Ignacio Álvarez Peralta.
- 265/2006 Have Child Tax Allowances Affected Family Size? A Microdata Study For Spain (1996-2000).  
Jaime Vallés-Giménez y Anabel Zárate-Marco.
- 266/2006 Health Human Capital And The Shift From Foraging To Farming.  
Paolo Rungo.
- 267/2006 Financiación Autonómica y Política de la Competencia: El Mercado de Gasolina en Canarias.  
Juan Luis Jiménez y Jordi Perdiguero.
- 268/2006 El cumplimiento del Protocolo de Kyoto para los hogares españoles: el papel de la imposición sobre la energía.  
Desiderio Romero-Jordán y José Félix Sanz-Sanz.
- 269/2006 Banking competition, financial dependence and economic growth  
Joaquín Maudos y Juan Fernández de Guevara
- 270/2006 Efficiency, subsidies and environmental adaptation of animal farming under CAP  
Werner Kleinhanß, Carmen Murillo, Carlos San Juan y Stefan Sperlich

- 271/2006 Interest Groups, Incentives to Cooperation and Decision-Making Process in the European Union  
A. Garcia-Lorenzo y Jesús López-Rodríguez
- 272/2006 Riesgo asimétrico y estrategias de momentum en el mercado de valores español  
Luis Muga y Rafael Santamaría
- 273/2006 Valoración de capital-riesgo en proyectos de base tecnológica e innovadora a través de la teoría de opciones reales  
Gracia Rubio Martín
- 274/2006 Capital stock and unemployment: searching for the missing link  
Ana Rosa Martínez-Cañete, Elena Márquez de la Cruz, Alfonso Palacio-Vera and Inés Pérez-Soba Aguilar
- 275/2006 Study of the influence of the voters' political culture on vote decision through the simulation of a political competition problem in Spain  
Sagrario Lantarón, Isabel Lillo, M<sup>a</sup> Dolores López and Javier Rodrigo
- 276/2006 Investment and growth in Europe during the Golden Age  
Antonio Cubel and M<sup>a</sup> Teresa Sanchis
- 277/2006 Efectos de vincular la pensión pública a la inversión en cantidad y calidad de hijos en un modelo de equilibrio general  
Robert Meneu Gaya
- 278/2006 El consumo y la valoración de activos  
Elena Márquez y Belén Nieto
- 279/2006 Economic growth and currency crisis: A real exchange rate entropic approach  
David Matesanz Gómez y Guillermo J. Ortega
- 280/2006 Three measures of returns to education: An illustration for the case of Spain  
María Arrazola y José de Hevia
- 281/2006 Composition of Firms versus Composition of Jobs  
Antoni Cunyat
- 282/2006 La vocación internacional de un holding tranviario belga: la Compagnie Mutuelle de Tramways, 1895-1918  
Alberte Martínez López
- 283/2006 Una visión panorámica de las entidades de crédito en España en la última década.  
Constantino García Ramos
- 284/2006 Foreign Capital and Business Strategies: a comparative analysis of urban transport in Madrid and Barcelona, 1871-1925  
Alberte Martínez López
- 285/2006 Los intereses belgas en la red ferroviaria catalana, 1890-1936  
Alberte Martínez López
- 286/2006 The Governance of Quality: The Case of the Agrifood Brand Names  
Marta Fernández Barcala, Manuel González-Díaz y Emmanuel Raynaud
- 287/2006 Modelling the role of health status in the transition out of malthusian equilibrium  
Paolo Rungo, Luis Currais and Berta Rivera
- 288/2006 Industrial Effects of Climate Change Policies through the EU Emissions Trading Scheme  
Xavier Labandeira and Miguel Rodríguez

- 289/2006 Globalisation and the Composition of Government Spending: An analysis for OECD countries  
Norman Gemmell, Richard Kneller and Ismael Sanz
- 290/2006 La producción de energía eléctrica en España: Análisis económico de la actividad tras la liberalización del Sector Eléctrico  
Fernando Hernández Martínez
- 291/2006 Further considerations on the link between adjustment costs and the productivity of R&D investment: evidence for Spain  
Desiderio Romero-Jordán, José Félix Sanz-Sanz and Inmaculada Álvarez-Ayuso
- 292/2006 Una teoría sobre la contribución de la función de compras al rendimiento empresarial  
Javier González Benito
- 293/2006 Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model  
Daniel Vázquez-Bustelo, Lucía Avella and Esteban Fernández
- 294/2006 Testing the parametric vs the semiparametric generalized mixed effects models  
María José Lombardía and Stefan Sperlich
- 295/2006 Nonlinear dynamics in energy futures  
Mariano Matilla-García
- 296/2006 Estimating Spatial Models By Generalized Maximum Entropy Or How To Get Rid Of W  
Esteban Fernández Vázquez, Matías Mayor Fernández and Jorge Rodríguez-Valez
- 297/2006 Optimización fiscal en las transmisiones lucrativas: análisis metodológico  
Félix Domínguez Barrero
- 298/2006 La situación actual de la banca online en España  
Francisco José Climent Diranzo y Alexandre Momparler Pechuán
- 299/2006 Estrategia competitiva y rendimiento del negocio: el papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas  
Javier González Benito y Isabel Suárez González