

LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: UNA VALIDACIÓN DEL MODELO DE ROBINSON Y PEARCE.

Garrigós Simón, F.J.
Palacios Marqués, D.
Universitat Jaume I

RESUMEN

Nuestro estudio enfatiza en la importancia de atender al modelo establecido por Robinson y Pearce (1988), y valida este en el sector hotelero español, con una muestra de 189 empresas. La validación se realiza a partir del contraste de las propiedades sociométricas exigibles a las escalas en ciencias sociales, utilizando la técnica más sofisticada de los modelos de ecuaciones estructurales. El trabajo constata la validez del esquema planteado. Además, el artículo remarca la relevancia de esta tipología, y señala la estrecha relación existente entre la tipología de Robinson y Pearce (1988), el modelo de Mintzberg (1988), y los resultados obtenidos por Campbell-Hunt (2000) en un reciente meta-análisis.

PALABRAS CLAVE: Estrategias Genéricas, Turismo, Ecuaciones Estructurales.

ABSTRACT

Our study emphasise and validate, in the hospitality Spanish sector, the model pointed out by Robinson and Pearce (1988) with a sample of 189 hospitality firms. This validation contrasts the socio-metric measures conditions required in social sciences, using the more sophisticated technique of structural equations. The analysis contrast the validity of the model. In addition, the paper underline the relevance of this typology, and illustrate the close relationship between this model, the one formulated by Mintzberg (1988), and the results obtained by Cambell-Hunt (2000) in a recent meta-analysis.

KEYWORDS: Generic Strategies, Tourism, Structural Equations.

1. INTRODUCCIÓN

La literatura ha prestado mucha atención a la conformación del constructo estrategia (Williams y Tse, 1995). Autores como Robinson y Pearce (1988), Galbraith y Schendel (1983) y Hambrick (1983) remarcan la interactividad de los elementos de la estrategia y, por tanto, la necesidad de conceptualizar la estrategia como un patrón de variables estratégicas (Roca, 2002). Fundamentados en este esquema han surgido numerosos intentos de agregar empresas sobre la base de su orientación estratégica (Miles y Snow, 1978; Porter, 1980; Davig, 1986, Bahae, 1992), y por proporcionar una tipología de estrategias genéricas (Williams y Tse, 1995).

Las tipologías, también referidas como “estrategias genéricas”, “gestalts” o “arquetipos estratégicos”, intentan ofrecer un mecanismo a través del cual el contenido de diferentes estrategias de negocio, o patrones de comportamiento estratégico, puede ser medido o clasificado (Robinson y Pearce, 1988; p. 45). Los variados esquemas de clasificación asumen la existencia de un número limitado de arquetipos estratégicos o estrategias identificables, compartidos por las empresas. Cada uno captura la esencia de la mayoría de las posturas competitivas, estrategias de inversión y ventaja competitiva (Williams y Tse, 1995; García y Marco, 2002)¹.

Uno de los autores con mayor trascendencia en la evolución del concepto estrategia ha sido Porter (1980, 1985). Nuestro estudio toma como referencia la tipología de estrategias genéricas planteada por este autor, cuya validez para testar las estrategias de las empresas ha sido corroborada empíricamente tanto en variadas industrias como en diferentes países (Miller, 1992; Morrison y Roth, 1992; Nayyar, 1993; Carter et al, 1994; Kotha y Orne, 1989).

En base al planteamiento de Porter, nuestro trabajo plantea como primer objetivo la validación del esquema planteado por Robinson y Pearce (1988) para identificar las dimensiones estratégicas en el sector hotelero español, realizando un desarrollo metodológico exhaustivo con la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales como fórmulas esenciales en la validación de escalas y modelos teóricos preestablecidos. Además, el estudio intenta realizar una comparación empírica entre los patrones estratégicos de Robinson y Pearce, las estrategias señaladas por Mintzberg (1988) y las observaciones establecidas en un reciente meta-análisis realizado por Campbell-Hunt (2000), con lo que se intenta recoger recientes críticas a los planteamientos de Porter.

La importancia de nuestro trabajo se debe entonces tanto a la relevancia del modelo considerado, a su novedosa aplicación al campo turístico español, como finalmente a la calidad del instrumento que utilizamos para realizar esta validación.

2. LA VISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PORTER Y EL MODELO DE ROBINSON Y PEARCE

La importancia de la contribución de Porter es tal que, como indican Safón-Cano y Escribá-Esteve (2002; p. 119), “en los últimos quince años la enseñanza de las estrategias competitivas se ha apoyado fundamentalmente en la importante obra de Michael E. Porter”. Es más, “la teoría de las estrategias competitivas genéricas está incuestionablemente entre las contribuciones más sustanciales e influyentes que se han hecho en el estudio del comportamiento en las organizaciones”, subraya Campbell-Hunt (2000; p. 127).

Porter (1985) relató que la estrategia competitiva es un grupo integrado de políticas de cada actividad funcional de una empresa que intenta crear una ventaja competitiva sostenible. Para la escuela del posicionamiento, liderada por Porter, los jefes ejecutivos se convierten en analistas que “estudian elevados montantes de datos para recomendar estrategias genéricas” (Mintzberg *et al.*, 1998; p. 84), estrategias que puedan servir para enfrentarse a “las cinco fuerzas competitivas” del entorno. Tanto Porter como sus seguidores mantuvieron que la ventaja competitiva sostenible solamente se puede alcanzar por aquella empresa que se posiciona en el mercado a través de dos actuaciones estratégicas genéricas, una estrategia de liderazgo en costes o una de diferenciación, o bien una combinación enfocada de ambas (Lee y Miller, 1999, p. 584; Veciana y López, 2000, p. 1). Atendiendo a Porter, estas estrategias son genéricas al ser aplicables a todas las empresas y sectores en general. Ello es así por su consistencia interna, y por servir para crear una posición defendible a largo plazo y obtener rentabilidades superiores a los competidores en el sector industrial (Porter, 1980; p. 55).

A partir de los desarrollos de Porter han existido otros intentos de autores como Miller y Mintzberg para ampliar el grupo de comportamientos competitivos estratégicos tomados como genéricos (Campbell-Hunt, 2000; p. 128). Estos trabajos han observado evidencia empírica positiva (Kotha y Vadlamani, 1995), pero han gozado de poco éxito, con lo que el esquema de Porter permanece todavía inalterado en los libros más contemporáneos. No

obstante, consideramos necesario profundizar en el análisis de estas nuevas aportaciones, con lo que plantearemos un análisis comparativo posteriormente.

Uno de los mecanismos empíricos más usados en la literatura para contrastar la tipología de las estrategias genéricas de Porter (1980) ha sido la utilización de la escala planteada por Robinson y Pearce (1988) (véase Anexo I). El estudio de validación factorial realizado por Robinson y Pearce (1988) intenta culminar el trabajo de Dess y Davis (1984) con la creación de una nueva escala matizada compuesta por 22 factores competitivos (frente a los 21 de los autores anteriores). Esta escala permite identificar las dimensiones estratégicas utilizadas por las empresas en su manera de competir, dimensiones que se combinarán posteriormente para formar las estrategias. La importancia de este trabajo es remarcada por multitud de estudios, que han utilizado el modelo de análisis factorial de Robinson y Pearce (1988), o modificaciones del mismo, para explicar y comparar las diferentes estrategias genéricas (Kim y Lim, 1988; Green *et al.*, 1993; Kotha y Vadlamani, 1995; Cabello *et al.*, 2000; Campbell-Hunt, 2000; Peterson y McGee, 2000; Flor, 2001; González, 2002; y Powers y Hahn, 2002). Asimismo, el modelo se ha utilizado para comparar entre sí la validez descriptiva de las estrategias de Porter y Mintzberg (Kotha y Orne, 1989; Kotha y Vadlamani, 1995), y como base descriptiva de la tipología de Miles y Snow (Cabello *et al.*, 2000).

Nuestro trabajo toma como base de partida el intento de validar los factores competitivos establecidos por Robinson y Pearce (1988), que considera las siguientes cuatro dimensiones estratégicas: 1) eficiencia; 2) servicio/alto precio; 3) innovación y desarrollo; e 4) imagen de marca e influencia en el canal. El primer tratamiento que realizaron Robinson y Pearce fue el análisis factorial exploratorio, análisis con elevadas carencias metodológicas². Dado ello, nuestro trabajo quiere dar un paso más, utilizando para la validación una técnica más potente establecida por la metodología de las ecuaciones estructurales, como observaremos en el epígrafe siguiente.

3. METODOLOGÍA

3.1. Ventajas de la metodología utilizada

Los análisis factoriales se suelen emplear para reducir una masa de datos a un nivel fácil de manejar (Kinneer y Taylor, 1991). Básicamente consisten en la aplicación de combinación lineales de variables originales, para representar dimensiones subyacentes, constructos o construcciones, que resuman o justifiquen una serie original de variables en observación (Hair *et al.*, 1998). Entre estos análisis podemos destacar el análisis factorial exploratorio (AFE), que tiene por objeto averiguar las posibilidades más verosímiles de acuerdo con los datos. Un eslabón más avanzado es el representado por el análisis factorial confirmatorio (AFC), técnica multivariante que contrasta o confirma la verosimilitud de una relación o hipótesis pre-especificada. En esta investigación usamos la técnica del AFC. Nuestro proceder se explica porque, a pesar que tradicionalmente ha sido más común el uso del AFE, el AFC contiene inferencias estadísticas que conducen a una interpretación de validez más estricta y objetiva que la que produce el AFE (Gerbing y Anderson, 1988).

La técnica del AFC forma parte de la amplia familia de los modelos de ecuaciones estructurales, junto al análisis de la estructura de la covarianza, o el análisis de variable latente (Hair *et al.*, 1998; p. 612). En general, estos modelos “son una poderosa herramienta de análisis, cuyo verdadero valor está en usar simultáneamente variables observadas y latentes

jugando diferentes papeles dentro del análisis general” (Luque, 2000; p. 492). La utilización del AFC es muy apropiada para la elaboración de las escalas de medida, al permitir comprobar el grado de correspondencia existente entre las medidas y los conceptos que pretenden medir (Bagozzi y Phillips, 1982; p. 460). Además, nos permite obviar el hecho de que los indicadores son medidas falibles, al tener en cuenta el error de medida, estimando simultáneamente todos los coeficientes y evaluando el ajuste de todo el modelo con los datos en general, como cualquier técnica estructural (Kristof-Brown *et al.*, 2002; pp. 37-38). En síntesis, la técnica del AFC no sólo considera la existencia de errores de medida u otras ventajas de las ecuaciones estructurales, sino que en ella es la teoría sustantiva más que los datos numéricos la que se toma como punto de origen en la conceptualización y evaluación.

3.2. La muestra y el proceso de muestreo

La evaluación de las estrategias directivas fue realizada a partir de un cuestionario enviado por correo electrónico a directores generales de empresas hoteleras radicadas en toda España. Combinando las ventajas de los cuestionarios auto-administrados vía postal y las entrevistas telefónicas, las ventajas de los cuestionarios enviados por correo electrónico las podíamos resumir, siguiendo a Nichols (1990; p. 11), Smith (1995; p. 63) y Descombe (1998; pp. 105-107) en: la velocidad y fácil desarrollo, el bajo coste, la posibilidad de recoger datos que puedan estar expresados en forma estadística, el carácter anónimo parcial del mismo al poder reducir el efecto interacción personal, la amplia cobertura, o la fácil supervisión y control sobre la distribución de cuestionarios.

Tabla 1. Ficha técnica del cuestionario a directivos.

Universo de medida y ámbito de estudio	Empresas hoteleras de toda España, con correo electrónico expuesto en los principales portales turísticos españoles, contabilizando un número aproximado de 3.500.
Tamaño de la muestra	189.
Fecha del trabajo empírico	Febrero - Junio 2002.
Tipo de estudio	Cuestionario estructurado enviado por correo electrónico.
Error de la muestra	±5,48 %.
Nivel de confianza	95% para el caso más desfavorable (p=q=50%).

Como hemos señalado anteriormente, el cuestionario plantea la escala de 22 ítems de Robinson y Pearce (1988). El estudio se dirigió a los máximos directivos de las empresas hoteleras que muestran su correo electrónico en las principales paginas web especializadas en España. De ellas se excluyó a los hostales y pensiones. En concreto, el cuestionario recoge preguntas cerradas, utilizando una escala *Likert* de 7 puntos. Los cuestionarios recibidos sumaron la cantidad de 194, aunque 5 de ellos se descartaron por errores o por recibirse fuera de plazo. La ficha técnica del estudio se incluye en la Tabla 1, y las características demográficas de la muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Características demográficas de la muestra.

		FRECUENCIAS
Sexo de la persona entrevistada	Masculino.	70.6 %
	Femenino.	29.4 %
Edad de la persona entrevistada	Menos de 30 años.	13.2 %
	31-40 años.	41.8 %
	41-50 años.	31.2 %
	Más de 50 años.	13.8 %
Empleados	Menos de 10 empleados.	44.4 %
	11 – 50.	26.5 %
	51 – 100.	15.9 %
	Más de 100.	13.2 %
Antigüedad de la empresa	Menos de 5 años.	41.3%
	5 – 10.	19.0 %
	11 – 20.	15.4 %
	Más de 20 años.	24.3 %
Tipo de empresa hotelera	Ciudad.	31.2 %
	Sol y playa.	21.2 %
	Rurales.	39.7 %
	Balnearios.	7.9 %

3.3. Análisis de las propiedades sociométricas

Atendiendo a Bagozzi (1981), al introducir nuevas medidas es necesario observar su validez convergente, discriminante y de contenido, así como la consistencia interna. Por ello se utilizaron una serie de tests empíricos para examinar las propiedades de medida de los indicadores. Así, se procedió al análisis de la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas, utilizando fundamentalmente la técnica del AFC.

El AFC sigue en su desarrollo las fases de especificación, identificación, estimación, y evaluación e interpretación. La primera etapa o fase de especificación consiste en el establecimiento de relaciones de dependencia entre las diversas variables atendiendo a razonamientos teóricos (Batista y Coenders, 2000). De esta manera la teoría nos indicará el modelo teórico a desarrollar. En nuestro caso, todos los modelos de medida están derivados del análisis efectuado por Robinson y Pearce (1988).

En la etapa de identificación debemos asegurarnos que los parámetros del modelo puedan derivarse a partir de las varianzas y covarianzas entre las variables observables, con el fin de que el modelo sea estimable (Batista y Coenders, 2000). Una condición necesaria, pero no suficiente, consiste en que el número de ecuaciones o elementos distintos de la matriz de varianzas-covarianzas sea mayor que el número de parámetros a estimar; a esta diferencia se le denomina “grados de libertad”.

Una vez cumplidos los supuestos del AFC, se puede proceder a la estimación de los resultados para buscar estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes (Hair *et al.*, 1998; p. 659). Ésta requiere decidir el criterio a elegir para determinar los mejores estimadores, además de las propiedades estadísticas deseables de los mismos (Batista y Coenders, 2000; p. 58). Los parámetros se estimaron en nuestro caso con el paquete estadístico EQS 5.7b (Bentler y Wu, 1995). El programa utiliza por defecto el método de Máxima Verosimilitud (MV), método que ofrece estimadores consistentes para muestras grandes, cuando utilizamos variables continuas con una función de distribución multinormal (Bollen, 1989). Sin embargo en nuestra investigación se viola el supuesto de normalidad multivariante, y las mediciones utilizadas de las variables de interés no son continuas al utilizarse escalas *Likert* (Batista y Coenders, 2000; p. 75). En esta situación autores como Satorra y Bentler (1994, 2001) recomiendan utilizar otros métodos como los Estimadores Estándar Robustos implementados en EQS y el estadístico que lleva su nombre, método que hemos utilizado en nuestro trabajo.

Finalmente, la evaluación del modelo trata de observar lo bien que nuestros datos se han ajustado al modelo propuesto. Atendiendo a Bollen (1989; p. 256), los coeficientes estimados y la fortaleza de las asociaciones requieren de un examen detenido. La evaluación debe realizarse a tres niveles: evaluación del ajuste global del modelo, evaluación del ajuste del modelo de medida, y evaluación del ajuste del modelo estructural (Luque, 2000). La evaluación vendrá seguida de la interpretación del modelo, la cual se hará con arreglo al armazón teórico en el que se ha basado su especificación, y a los diversos coeficientes o parámetros estimados.

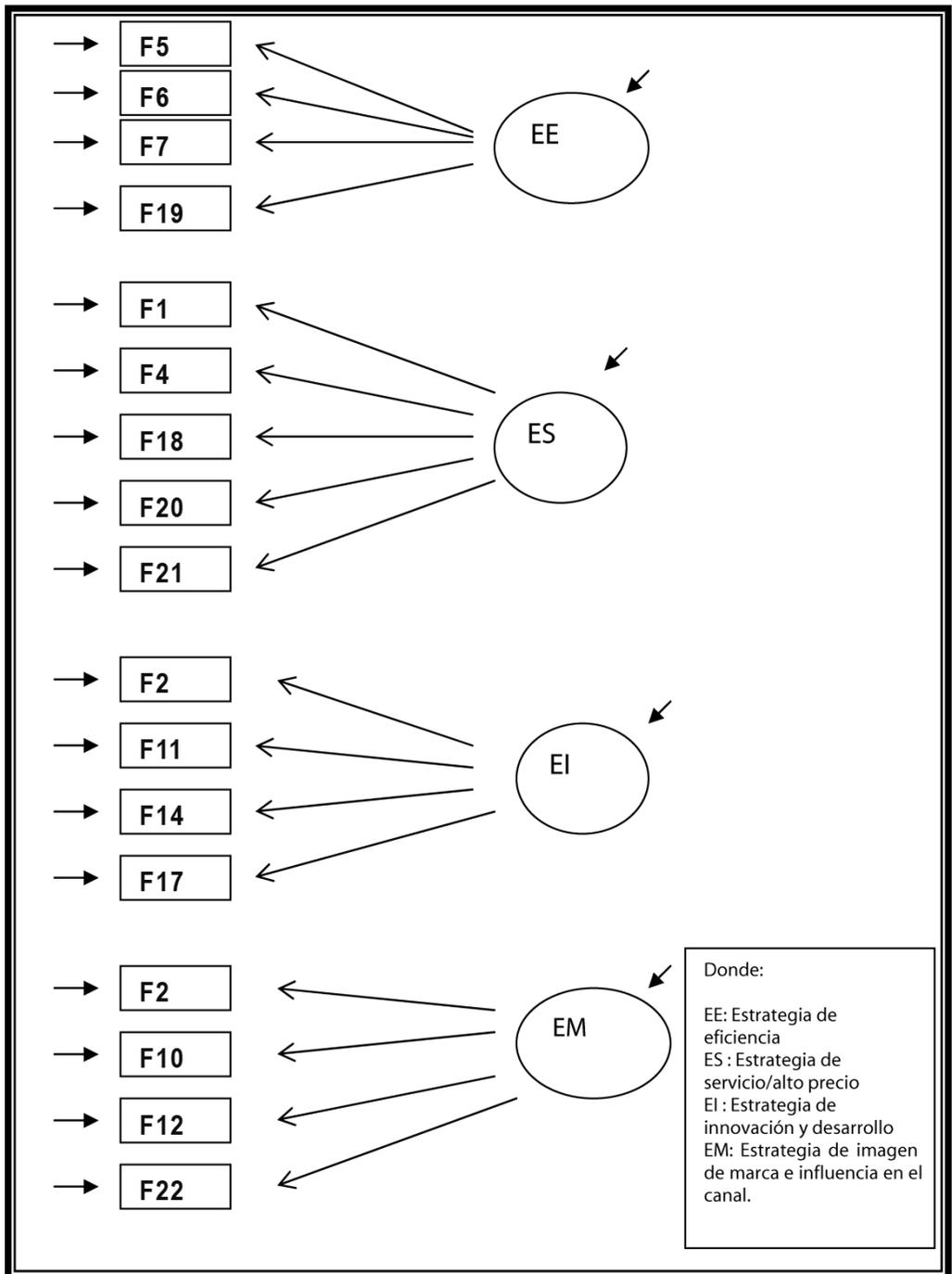
4. RESULTADOS

En primer lugar hemos considerado conveniente validar la escala de Robinson y Pearce (1988) utilizando las estrategias y los ítems considerados inicialmente por estos autores. Para ello hemos utilizado un enfoque similar a Bollen (1989) y Escrig y Bou (2002), realizando los siguientes tests: 1) análisis de dimensionalidad mediante el AFC; 2) análisis de fiabilidad de los parámetros estimados y las variables latentes; y 3) análisis de validez.

4.1. Análisis de Dimensionalidad

Debemos partir de la premisa de que toda escala o modelo estructural está basado en una definición teórica sólida que refleje el constructo o las relaciones que se pretenden medir. Dado ello, debemos en primer lugar realizar un análisis de dimensionalidad o unidimensionalidad de todas y cada una de las escalas, para comprobar la existencia de un único concepto o característica subyacente en el conjunto de indicadores que remarcan un único constructo (Anderson y Gerbing, 1988; Spanos y Lioukas, 2001). En este proceso intentamos corroborar la existencia de diferentes dimensiones o constructos atendiendo a las estrategias competitivas planteadas por Robinson y Pearce (1988). Para ello, utilizando la técnica del AFC, buscamos contrastar cada una de las estrategias expuestas en la Figura 1.

Figura 1. Modelos iniciales para medir las estrategias directivas.



Fuente: Robinson y Pearce (1988).

En concreto, el modelo formula las hipótesis de que cada una de las estrategias directivas se conciben como variables latentes que podemos sintetizar mediante factores de primer orden. Las cuatro dimensiones o estrategias apuntadas por Robinson y Pearce (1988) serán entonces: 1) eficiencia (EE); 2) servicio/alto precio (ES); 3) innovación y desarrollo (EI); e 4) imagen de marca e influencia en el canal (EM). En segundo lugar se asume que cada indicador tiene cargas factoriales positivas en los factores que teóricamente debe medir, y cargas factoriales nulas para los otros factores. Finalmente, debemos explicitar la no-correlación entre los errores de medida de la escala.

Tabla 3. Medidas de bondad del ajuste del modelo de medida.

	Niveles de aceptación recomendados
Medidas absolutas de ajuste	
χ^2 y nivel de significación	Nivel de significación mayor de 0,05
GFI	Valores superiores a 0,90
RMSEA	Valores inferiores a 0,08
Medidas incrementales de ajuste	
AGFI	Valores superiores a 0,90
BBNFI	Valores superiores a 0,90
BBNNFI	Valores superiores a 0,90
RCFI	Valores próximos a 1
IFI	Valores próximos a 1
Medidas de ajuste de parsimonia	
NC	Valores entre 1 y 2, llegando a 5 con menos exigencia

Fuente: Luque (2000).

En los AFC de cada una de las escalas debemos observar la calidad de ajuste de los modelos planteados³. El proceso comienza con la observación de la existencia de suficientes grados de libertad para obtener modelos sobre-identificados. Una vez comprobada la identificación, en las ecuaciones estructurales se distinguen tres tipos de medidas de ajuste global: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales, y medidas de parsimonia (Hair *et al.*, 1998; Reisinger y Turner, 1999; Luque, 2000;)

Las medidas absolutas de ajuste muestran la correspondencia existente entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de observaciones. Dentro de estas, el estadístico χ^2 se constituye como la “herramienta por excelencia para realizar una prueba de significación para un diagnóstico global del modelo” (Batista y Coenders, 2000; p. 89)⁴. En nuestro caso, al utilizar el método robusto, usamos el estadístico Satorra-Bentler χ^2 ⁵. Las medidas de ajuste incremental “comparan el modelo propuesto con otro modelo especificado por el investigador” (Hair *et al.*, 1998; p. 637). Lo normal es comparar el modelo propuesto con un modelo nulo, que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo (Luque, 2000)⁶. En

nuestro caso, y dada la utilización del método de estimación por ML Robusto, utilizamos el BBNFI (*Bentler-Bonnett Normed Fit Index*) y el BBNNFI (*Bentler-Bonnett Nonnormed Fit Index*). Además usamos el IFI (*Incremental Fix Index*)⁷; y el CFI (*Comparative Fix Index*) robusto (RCFI)⁸. Finalmente, las medidas de ajuste de parsimonia relacionan la bondad del modelo con el número de coeficientes estimados requeridos para alcanzar ese nivel de ajuste. Jöreskog (1969) propuso para esta medida el valor estadístico χ^2 dividido por los grados de libertad, o NC (*Normed Chi-Square*). En la Tabla 3 presentamos una síntesis de todos estos indicadores.

Tabla 4. Medidas de bondad de ajuste de los modelos individuales de las estrategias competitivas.

	MODELOS INDIVIDUALES			
	EE	ES	EI	EM
Medidas de ajuste				
Satorra-Bentler χ^2	1,456	3,104	1,732	0.602
Grados de libertad	1	4	2	2
Nivel de significación	0,227	0,541	0,421	0,740
GFI	0,995	0,992	0,995	0,998
RMSEA	0,067	0,000	0,000	0,000
AGFI	0,951	0,970	0,976	0,989
BBNFI	0,991	0,974	0,992	0,996
BBNNFI	0,974	1,004	1,003	1,020
RCFI	0,996	1,000	1,000	1,000
IFI	0,996	1,002	1,001	1,007
NC	1,456	0,776	0,866	0,301

En la Tabla 4 señalamos las medidas de bondad del ajuste de los modelos indicativos de las dimensiones individuales. Además de ellos, se utilizarán en nuestros modelos los grados de libertad (GL), para observar que los modelos están sobre-identificados⁹. Los modelos iniciales para cada una de las dimensiones individuales vienen recogidos en el Anexo I, en donde se indican con * los indicadores no utilizados. La observación de todos y cada uno de los resultados corrobora la bondad de nuestros ajustes. En primer lugar, observamos que los modelos están sobre-identificados, con grados de libertad positivos. Si comenzamos por las medidas absolutas de ajuste, el estadístico sobre la χ^2 de Satorra-Bentler nos indica que ésta es altamente significativa. Además, el GFI se sitúa por encima de 0,9 y el RMSEA por debajo de 0,08 en todos los modelos. Con relación a las medidas incrementales de ajuste, todas ellas (AGFI, BBNFI, BBNNFI, RCFI y IFI) superan el 0,9. Finalmente, los NC son todos menores de 2, no obstante, los valores menores de 1 podrían indicarnos un sobre-ajuste de los modelos, especialmente del último¹⁰.

Tabla 5. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de los modelos de medida de las estrategias competitivas.

Medida	EE	ES	EI	EM	Errores
E5	0,714				0,700
E6	0,564				0,826
E7	0,655				0,756
E19	0,590				0,808
E1*		0,325			0,946
E4		0,309			0,951
E18		0,417			0,909
E20		0,818			0,575
E21*		0,472			0,882
E2			0,752		0,659
E11			0,665		0,747
E14			0,422		0,907
E17			0,858		0,514
E2				0,653	0,758
E10				0,621	0,784
E12				0,670	0,742
E22				0,770	0,639

*Estos valores en la escala inicial deben una correlación negativa, sin embargo nosotros los homogeneizamos cambiamos el sentido en las respuestas antes de introducirlas en el modelo.

En la Tabla 5 se presentan los estimadores estandarizados de los parámetros principales de cada una de las estrategias competitivas. Se puede corroborar cómo en este modelo todos los parámetros son estadísticamente significativos para un nivel de confianza del 95%. Además, podemos observar que en la mayoría de los casos las cargas estadísticas son bastante elevadas.

4.2. Análisis de Fiabilidad

Atendiendo a Hayes (1992; p. 50), la fiabilidad puede ser definida como “el grado en que las mediciones están libres de desviaciones derivadas de errores causales”. Ella nos asegura que el proceso de medida va a proporcionar siempre los mismos resultados, independientemente del modelo y la forma en que este se desarrolle. Por lo tanto, al contrario del análisis de validez que se refiere a la bondad con que la medida definen un concepto, la fiabilidad se relaciona con la coherencia de la medida (Hair *et al.*, 1998).

Atendiendo a Luque (2000), debemos comprobar tanto la fiabilidad de cada uno de los indicadores como la fiabilidad compuesta del constructo. La primera será la proporción de varianza que tiene en común con el constructo (la parte de la varianza que no se debe al termino error) y equivale a la comunalidad en el análisis factorial exploratorio (Luque, 2000; p. 523)¹¹. Autores como Bollen (1989) o Sharma (1996) proponen estimar esta con la utilización del coeficiente de correlación múltiple al cuadrado de cada indicador ($R^2 \geq 0,50$). Esta última variable será la utilizada en nuestro modelo. La segunda suele medir a través de la fiabilidad

compuesta del constructo. Observando a Luque (2000), el límite aceptable para esta última medida es de 0,70, aunque autores como Hair *et al.* (1998) señalan que depende de estudios y para determinados estudios este límite se puede relajar. La expresión de esta fiabilidad compuesta viene dada por la siguiente expresión:

$$\text{Fiabilidad Compuesta} = \frac{(\Sigma \text{Cargas estandarizadas})^2}{(\Sigma \text{Cargas estandarizadas})^2 + (\Sigma \text{Errores de medida})}$$

Tabla 6. Fiabilidad de las escalas utilizadas para la medición de las estrategias competitivas.

	Fiabilidad compuesta	Indicadores	R2 de indicadores
Modelo			
EE	0,67	E5 E6 E7 E19	0,510 0,318 0,429 0,348
ES	0,56	E1 E4 E18 E20 E21	0,106 0,095 0,174 0,669 0,223
EI	0,72	E2 E11 E14 E17	0,565 0,442 0,178 0,736
EM	0,72	E2 E10 E12 E22	0,426 0,386 0,449 0,592

En la Tabla 6 se observan los resultados obtenidos en cada uno de los modelos indicativos de las estrategias competitivas. La observación de esta tabla nos señala que en los análisis anteriores las variables observables son representativas del constructo latente. Empero, la fiabilidad individual de algunos indicadores no supera el 0,5. La no-eliminación de los mismos ha sido debida a que esta eliminación podría haber afectado a la validez de contenido de las susodichas dimensiones, o a la identificabilidad de las mismas. Tenemos a su vez relativos problemas en la medición del modelo EE, pero sobre todo del ES. Una observación detenida, utilizando el α de Cronbach de estos indicadores, nos revela valores alpha de 0,757 y 0,624, para EE y ES respectivamente, hecho que ratifica la fiabilidad de EE, aunque no con tanta rotundidad la de ES. No obstante, atendiendo al marco teórico, a la numerosa validación de estas variables por la literatura, y a la posible relajación del límite considerado para determinados estudios (Hair *et al.*, 1998), damos por aceptable el valor.

4.3. Análisis de Validez

Como en toda modelización estadística es necesario observar la validez de las escalas. El análisis de validez intenta comprobar que lo que se está midiendo sea verdaderamente el constructo que se pretende valorar. El problema de la validez de cualquier escala o modelo es que ésta no puede ser estimada estadísticamente. Únicamente puede ser inferida de la forma en que se ha creado, de su relación con las medidas de otras variables, o de su habilidad para medir cuestiones específicas. Un análisis exhaustivo de la validez debe señalar los siguientes tipos esenciales: Validez de contenido, validez convergente, y validez discriminante.

Validez de Contenido

La validez de contenido indica si los indicadores considerados en el modelo teórico son los adecuados para medir todos los aspectos que comprende el concepto. El problema de esta validez es que no existe un criterio objetivo para evaluarla, sino que depende en gran medida del criterio subjetivo de los investigadores y de la revisión teórica realizada por estos (Bollen, 1989; p. 185). Generalmente, al aumentar el número de ítems en las escalas aumenta la validez de contenido de estas (Grapentine, 1994), por lo que muchos autores como Churchill (1979) recomiendan la utilización de escalas multi-ítem, dado que con ellas se reducen los errores de medición y se aumenta la fiabilidad de los mismos. Además, diversos investigadores como el citado Churchill, señalan la importancia de observar con cuidado la metodología, técnicas y coeficientes adoptados en la construcción de las escalas.

La argumentación teórica, con la numerosa utilización en la literatura de la citada escala de medida, amén del riguroso proceso metodológico seguido en esta investigación, permiten defender la validez de contenido de nuestras medidas.

Validez Convergente

Decimos que existe validez convergente, o validez interna, cuando la medida utilizada se correlaciona fuertemente y de forma positiva con otras medidas del mismo constructo (Churchill, 1979).

Esta validez la contratamos también a partir del análisis factorial. La bondad de los estadísticos obtenidos en las medidas de ajuste incremental, como el AGFI o el BBNFI que hemos expuesto anteriormente, nos aseguran la validez convergente. Además, diversos autores sugieren estimar la validez de los indicadores a partir de las cargas factoriales (Bollen, 1989). Un AFE nos serviría para depurar las escalas iniciales y centrarnos en la información que proporcionan las cargas factoriales. De esta forma, y recurriendo al análisis factorial de componentes principales, podríamos reducir el número de ítems con poco peso factorial ($\lambda < 0,4$). En el AFC debemos seguir el mismo proceso, de manera que la magnitud de los coeficientes de regresión lambda estimados por los modelos de medición superen idealmente el valor 0,4 planteado (Hair *et al.*, 1998). Además, siguiendo a Luque (2000) y a Anderson y Gerbing (1982), debemos examinar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente (valor t superior a 1,96 para $\alpha = 0,05$)¹².

En nuestro modelo la validez convergente se asegura en primer lugar por el ajuste de los modelos, y en especial por la bondad de las medidas de ajuste incremental como el AGFI o el BBNFI. En segundo lugar, la magnitud de las cargas factoriales, con valores superiores o muy cercanos a 0,4 (Hair *et al.*, 1998), también cerciora este tipo de validez. Finalmente, debemos remarcar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente (valor t superior a 1,96 para $\alpha = 0,05$).

Validez discriminante

La validez discriminante indica en qué grado dos medidas desarrolladas para medir constructos similares pero conceptualmente diferentes están relacionadas. Por lo tanto con ella podemos determinar que el constructo es nuevo y no simplemente un reflejo de otras variables.

Este tipo de validez se suele valorar mediante la correlación entre los resultados obtenidos por la medida y otros constructos relacionados. Una forma de evaluar la validez discriminante de las escalas de medición consiste en observar las correlaciones estandarizadas existentes entre las variables latentes (Rodríguez-Vives, 2001), puesto que si son muy elevadas (más de 0,9, o incluso 0,8) pueden significar que tales variables puedan explicar información redundante y no representar constructos diferentes (Luque, 2000; p. 524). Otra forma sería comparar el α de Cronbach de cada una de ellas con la correlación de dicha escala respecto al resto. La validez queda confirmada si el α de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto (Berné *et al.*, 1994; Cruz-Ros, 2001).

En los modelos de ecuaciones estructurales existen otros procedimientos como el test de diferencias de la χ^2 . Este procedimiento consiste en evaluar la significatividad estadística de la diferencia entre los valores de la *Chi-cuadrado* de un modelo en el que se considera la correlación entre dos factores con otro en el que esta correlación se fija igual a la unidad (Jöreskog, 1971). Para nuestra investigación utilizamos el test de la Chi-cuadrado en caso de existir algún problema con los otros métodos indicados.

Tabla 7. Matriz de correlaciones y coeficientes Alpha de Cronbach, para medir la validez discriminante de las escalas de las estrategias competitivas.

	EE	ES	EI	EM
EE	0,757			
ES	0,382**	0,624		
EI	0,753**	0,462**	0,766	
EM	0,676**	0,419**	0,789**	0,772

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 α de Cronbach en la diagonal principal.

Atendiendo a los resultados expuestos en la Tabla 7, el α de Cronbach es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto, excepto entre EI y EM. No obstante, incluso aquí ésta se sitúa por debajo de 0,8, con un valor de 0,789. Esta alta correlación entre ambas estrategias se debe en parte a la existencia de un ítem en común. Sin embargo, para evitar dudas, hemos aplicado el test de diferencias de la χ^2 ¹³, obteniendo un valor de la χ^2 de 19,76 (con 12 grados de libertad) y 9,62 (con 11 grados de libertad) respectivamente para el modelo con la covarianza fijada a 1, y el modelo en el que se ha dejado libre esta covarianza. Además, en éste último caso la correlación entre ambos factores dio un valor de 0,807. La alta correlación entre ambas variables latentes señala la gran estrechez entre ambas estrategias, siguiendo claramente los planteamientos establecidos por Porter; sin

embargo, la diferencia entre los valores de la Chi-cuadrado de los dos modelos (grado de libertad = 1) es de 10,14, y por lo tanto estadísticamente significativa para un nivel de confianza de más del 99%, lo que nos permite sostener la existencia de validez discriminante.

4.4. Otros resultados: Comparativa entre Robinson y Pearce (1988), Mintzberg (1988) y Campbell-Hunt (2000)

Amén de los resultados constatados, nuestro análisis adquiere una importancia añadida si atendemos detenidamente al trabajo descriptivo propuesto por Mintzberg (1988) y al meta-análisis realizado por Campbell-Hunt (2000), dado que se puede corroborar la estrecha relación entre estos dos trabajos y nuestros resultados. En concreto, se puede constatar una correspondencia casi perfecta entre las estrategias genéricas de Mintzberg (1988) de calidad, diseño de producto, imagen de marketing, y bajo precio/bajo coste, con cuatro de las 6 meta-dimensiones recogidas por Campbell-Hunt en su reciente análisis, dimensiones denominadas por estos autores de reputación de calidad, innovación de producto, marketing, y operaciones, y finalmente con las 4 dimensiones constatadas por Robinson y Pearce (1988), y duplicadas posteriormente en nuestro estudio, dimensiones de orientación al servicio, orientación a la innovación y desarrollo, estrategia de marca e influencia en el canal de distribución, y patrón de comportamiento estratégico orientado a la eficiencia.

No obstante, existen diferencias que pueden impedir la comparación de alguno de los resultados de los tres trabajos. Las diferencias son, en primer lugar, que el meta-análisis de Campbell, en contra de los postulados de Mintzberg y nuestros resultados, aísla una dimensión estratégica de fuerza de ventas, independiente de marketing; en cambio nuestro modelo corrobora el planteamiento de Mintzberg, volviendo a unir estas dimensiones. El meta-análisis también sugiere que el liderazgo de marketing comprende, amén de la gestión de la imagen sugerida por Mintzberg a través de la marca y la publicidad, la influencia en el canal; nuestro estudio replica el hecho apuntado por Campbell-Hunt, aunque no exista explícitamente en la escala de Robinson y Pearce el ítem relativo a publicidad, hecho que a su vez puede haber explicado la no separación en nuestro modelo de la fuerza de ventas de la estrategia de marketing, como explicitamos anteriormente. En tercer lugar, en el modelo de Robinson y Pearce, como también sucedía en los postulados de Campbell-Hunt, no existe una dimensión similar a la de “apoyo” establecida por Mintzberg. Además tampoco se vislumbra en Robinson y Pearce la dimensión establecida por Campbell-Hunt de atención a nichos de mercado, hecho que también viene explicado por la falta de algún ítem en la escala original de Robinson y Pearce (1988). En quinto lugar, y atendiendo estrictamente a los postulados de Robinson y Pearce, nuestro análisis no ha incluido en la estrategia de eficiencia el ítem utilizado por Campbell-Hunt relativo a la provisión de materias primas, cuestión esta última que podría tener un cierto sentido al tratarse de una empresa de servicios. Además tampoco hemos incluido en la estrategia de innovación y desarrollo el ítem relativo a la atención de segmentos de mercado de altos precios, ítem también incluido por Campbell-Hunt. Este aspecto podría en principio haber dañado nuestros resultados, al poder ser un ítem clave en la estrategia competitiva de las empresas hoteleras. No obstante, debemos señalar que hemos contrastado la inclusión de ambos ítems, y que esta era válida y altamente significativa. Sin embargo, la fiabilidad individual de los susodichos ítems desaconsejaba su inclusión, hecho que nos ha ratificado una vez más la calidad de los planteamientos clásicos de Robinson y Pearce. Señalar finalmente, la no existencia en la escala de Robinson y Pearce del ítem relativo a la calidad del producto, que

ciertamente podría haber ayudado a incrementar la escasa fiabilidad obtenida en nuestro modelo en la estrategia de servicio.

En síntesis, y de acuerdo con los resultados de Campbell-Hunt, nuestros resultados también señalan la insuficiencia de las dimensiones establecidas por Porter, constatando a su vez una mayor similitud con el sistema descriptivo de Mintzberg (1988), que añade nuevas estrategias al paradigma dominante de Porter.

5. CONCLUSIONES

Para Porter la estrategia es un grupo o configuración consistente de actividades que intentan crear una forma específica de ventaja competitiva (Spanos y Lioukas, 2001; p. 909). En este artículo hemos planteado como objetivo la corroboración de la validez del modelo de Robinson y Pearce (1988). La tipología utilizada recoge los modelos estratégicos surgidos de la modelización dimensional, que asimilan el concepto de estrategia competitiva a una dimensión estratégica. Esta es una práctica muy generalizada como modelo alternativo a otras interpretaciones (Roca, 2002), tales como las taxonómicas, empiricistas, o nominalistas recogidas por (Campbell-Hunt, 2000).

La utilización detallada de un análisis exhaustivo utilizando la poderosa herramienta de los modelos de ecuaciones estructurales nos ha corroborado la bondad del modelo originario planteado por Robinson y Pearce (1988) para la medición de las estrategias competitivas, y su aplicabilidad en el sector hotelero español

Aunque el modelo de Porter pueda ser criticado para el estudio de las estrategias competitivas, existe consenso en la literatura de que no se puede dejar de explicar por su evidente notoriedad e influencia (Safón-Cano y Escribá-Esteve, 2002; p. 119). Sin embargo no podemos obviar ciertas insuficiencias del modelo de Porter, planteadas por autores como Mintzberg (1988), Kotha y Vadlamani (1995) o Campbell-Hunt (2000), que intentamos observar como segundo objetivo de nuestro estudio. Empero, y ante esta nueva realidad, nuestro trabajo corrobora la aplicabilidad de un esquema estratégico clásico, a partir del modelo dimensional establecido por Robinson y Pearce (1988). A su vez, nuestros resultados contrastan una gran similitud entre el esquema dimensional establecido por Robinson y Pearce (1988), el esquema de Mintzberg (1988) y el estudio empírico reciente de Campbell-Hunt (2000), hecho que corrobora la bondad de nuestros resultados.

No obstante, nuestras conclusiones deben ser observadas bajo las limitaciones de nuestra muestra. Entre estas carencias deberíamos incidir el hecho de utilizar percepciones de los directivos, y optar por ellas frente a hechos reales¹⁴. Debemos notar que los datos objetivos se intentaron recoger en nuestra encuesta, sin embargo, la falta de contestaciones en numerosos cuestionarios desaconsejó su utilización. Además, atendiendo a Lyon *et al.* (2000; pp. 1058-1059), las percepciones de los directivos proveen típicamente la evaluación más precisa de las condiciones dentro de una empresa. A ello se suma la posibilidad de alcanzar mayores niveles de especificidad por parte de las medidas perceptivas frente a otros métodos como los métodos agregados.

Finalmente, consideramos relevante la necesidad de trabajos futuros, que puedan enriquecer nuestro análisis. Trabajos con distintas muestras o en diferentes sectores, trabajos que por ejemplo planteen contrasten la validez del esquema de Robinson y Pearce (1988) con

la escala obtenida por Campbell-Hunt, u otros que relacionen las estrategias establecidas con el desempeño, o que formulen combinaciones que reconsideren la posibilidad de estrategias mixtas, por ejemplo mediante la utilización de modelos estructurales más complejos, en línea con planteamientos formulados recientemente por autores como Helms *et al.* (1997), Cambell-Hunt (2000), Slater y Olson (2000), o Spanos y Lioukas (2001).

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1982): "Some methods for respecifying measurements models to obtain unidimensional constructs measures", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 453-460.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: a review and recommend two step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No.3, pp. 453-460.
- BAGOZZI, R.P. (1981): "An examination of the validity of two models of attitude", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 16, No.3, pp. 323-359.
- BAGOZZI, R.P. y PHILLIPS, L.W. (1982): "Representing and testing organizational theories: a holistic construct", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 459-489.
- BAHAEE, M.S. (1992): "Strategy-Comprehensiveness. Fit and Performance", *Australian Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 196-215.
- BATISTA J. M. y COENDERS, G. (2000): *Modelos de Ecuaciones Estructurales*, La Muralla, Madrid
- BEECH, N. (2000): "Narrative styles of managers and workers: a tale of star-crossed lovers", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No.2, pp. 210-232.
- BENTLER, P. y WU, E. (1995): *EQS for Windows User's Guide*. Encino, Multivariate Software, CA.
- BERNÉ, C., PEDRAJA, C.M., y RIVERA, P. (1994): "Los determinantes de la actitud del consumidor ante la publicidad: un estudio exploratorio", *VII Encuentros de Profesores de Marketing*. San Sebastián. pp. 191-202.
- BOLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley, Nueva York
- CABELLO MEDINA, C., GARCÍA RODRÍQUEZ, M., JIMÉNEZ JIMÉNEZ, A. y RUIZ NAVARRO, J. (2000): "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 7, pp.365-400.
- CAMPBELL-HUNT, C. (2000): "What have we learned about generic competitive strategy? a Meta-Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 127-154.
- CARTER, N.M., STEARNS, T.M., REYNOLDS, P.D. y MILLER, A.B. (1994): "New venture strategies: theory development with an empirical base", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No.1, pp. 21-41.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp. 64-73.
- CRUZ-ROS, S. (2001): *Relación entre el Enfoque de Gestión de la Calidad y el Desempeño Organizativo. Una Aproximación desde la Perspectiva Basada en los Recursos*, Tesis Doctoral, Universitat de Valencia, Valencia.
- DAILY, C. y DALTON, D. (1994): "Corporate governance and the bankrupt firm: an empirical assessment", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 643-654.
- DAVIG, W. (1986): "Business strategies in smaller manufacturing firms". *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, No.1, pp. 38-46.
- DESCOMBE, M. (1998): *The Good Research Guide of Small-Scale Social Research Projects*, Open University Press, Philadelphia.
- 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, No.3, pp. 467-488.
- ESCRIG -TENA, A.B. y BOU LLUSAR, J.C. (2002): "Desarrollo y validación d e un instrumento de medida de la dirección de la calidad: Una propuesta de mejora". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, No. 1, pp. 151-176.
- FLOR-PERIS, M.L. (2001): *Influencia de las Capacidades en Innovación Tecnológica de la Empresa sobre el Desempeño Internacional: El efecto Moderador de la Estrategia Exportadora*, Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D (1983): "An empirical analysis of strategic types". *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 153-173.
- GARCÍA LILLO, F. y MARCO LAJARA, B. (2002): "New venture competitive strategies and performance: an empirical study". *M@n@gement*, Vol. 5, No.2, pp. 127-145.
- GERBING, DW. y ANDERSON, J.C. (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, pp. 186-192.

- GONZÁLEZ MORENO, A. (2002): "Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil 'ideal'", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 13, pp.567-591.
- GRAPENTINE, T. (1994): "Problematic scales: When measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks". *Marketing Research*, Vol.6, No.4, pp. 8-12.
- GREEN, R.F., LISBOA, J., y YASIN, M.M. (1993): "Porter's (1980) generic strategies in Portugal", *European Business Review*, Vol. 93, No.2, pp. 3-10.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1998): *Multivariate Data Análisis*. Edición Española: *Análisis Multivariante*, 5ª ed, Prentice Hall International, Madrid.
- HAMBRICK, D.C. (1983): "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 687-707.
- HAYES, B. (1992): *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*, The Quality Press, Milwaukee.
- HELMS, M.M., DIBRELL, CL. y WRIGHT, P. (1997): "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", *Management Decision*, Vol. 35, No.9, pp. 689-703.
- JÖRESKOG, K.G. (1969): "A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis", *Psychometrika*, Vol. 34, pp. 183-202.
- JÖRESKOG, K.G. (1971): "Simultaneous Factor Analysis in Several Populations". *Psychometrika*, Vol. 57, pp. 409-426.
- KIM, K. y LIM, Y. (1988): "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No.4, pp. 802-827.
- KINNEAR, T.C. y TAYLOR, J. (1991): *Marketing Research, An Applied Approach*, 4ª ed, Edición española: *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado*. 1994. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá.
- KOTHA, S. y ORNE, D. (1989): "Generic manufacturing strategies: A conceptual síntesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No.3, pp. 211-231.
- KOTHA, S. y VADLAMANI, B.L. (1995): "Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.2, pp. 75-83.
- KRISTOF-BROWN, A., BARRICK, M.R. y FRANKE, M. (2002): "Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity", *Journal of Management*, Vol. 28, No.1, pp. 27-46.
- KUMAR, K. y SUBRAMANIAN, R. (1997): "Porter's strategic types: Differences in internal processes and their impact on performance". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 14, No.1, pp. 107-124.
- LEE, J. y MILLER, D. (1999): "People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 579-593.
- LUQUE-MARTINEZ, T. (2000): *Técnicas de análisis de Datos en Investigación de Mercado*, Pirámide, Madrid.
- LYON, D.W., LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (2000): "Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process", *Journal of Management*, Vol. 26, No.5, pp. 1055-1085.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organization Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MILLER, D. (1992): "Generic strategies: Classification, combination and context", en Shrivastava, P. [ed]: *Advances in strategic management*, pp. 391-408. JAI Press, Greenwich, CT.
- MINTZBERG, H. (1988): "Generic strategies: Toward a comprehensive framework", en R.Lamb y P. Shrivastava [eds.] *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, pp. 1-67. JAI Press, Greenwich, CT.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London.
- MORRISON, A.J. y ROTH, K. (1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.6, pp. 399-418.
- NAYYAR, P.R. (1993): "On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U.S. firm", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.6, pp. 1652-1669.
- NICHOLS, S. K. (1990): *Visitor surveys: a user's manual*, Professional Practice Series AAM's Technical Information Service, Washington.
- PETERSON, M. y MCGEE, J.E. (2000): "Survivors of "W-day": An assessment of the impact of Wal-Mart's invasion of small town retailing communities", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, No. 4/5, pp. 170-180.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. Versión española: *Estrategia Competitiva*. 1982. CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive advantage*, The Free Press, Nueva York.
- Powers, T.L. y Hahn, W. (2002): "Skill and resource based competitive methods: impact on firm performance", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 113-124.
- REISINGER, Y. y TURNER, L. (1999): "Structural equation modeling with Lisrel: application in tourism", *Tourism Management*, Vol. 20, No.1, pp. 71-78.

- ROBINSON, R. B., y PEARCE, J.A. (1988): "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance". *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp. 43-60.
- ROCA PUIG, V. (2002): *El Ajuste de las tipologías estratégicas: Análisis de su influencia en los resultados Económicos*. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.
- RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M. M. (2001): "La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las rías bajas gallegas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, No.3, pp. 119-138.
- RODRÍGUEZ-VIVES, M. (2001): *Propuesta de un Modelo de Medición de la Lealtad del Cliente Final. Una Aplicación en el Sector de Transporte Aéreo de Pasajeros*. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.
- SAFÓN-CANO, V. y ESCRIBÁ-ESTEVE, A. (2002): "Estrategias competitivas: implicaciones teóricas, prácticas y docentes". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, No. 2, pp. 119-140.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. (1994): "Corrections to test statistics and standard error in covariance structure analysis", en Von Eye, A., y Clogg, C.C. [eds.]: *Latent variables analysis: Applications for developmental research*, pp. 399-419. Sage, Thousand Oaks.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. (2001): "A scaled difference Chi-Square test statistic for moment structure analysis", *Psychometrika*, Vol. 66, No.4, pp. 507-514.
- SHARMA, S. (1996): *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- SLATER, S. F. y OLSON, E.M. (2000) "Strategy type and performance: The influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, No. 21, pp. 813-829.
- SMITH, S.L.J. (1995): *Tourism analysis: a handbook*, 2ª ed, Longman, Harlow.
- SPANOS, Y.E. y LIOUKAS, S (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's Competitive strategy framework and the resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 907-934.
- VECIANA, J.M. y LOPEZ, F. (2000): "Enfoque estructural versus recursos y capacidades: Un estudio empírico de los factores clave de éxito de las agencias de viajes en España". *X Congreso Nacional de ACEDE*. Oviedo.
- WILLIAMS, C.E. y TSE E. C.Y. (1995): "The relationship between strategy and entrepreneurship. The US restaurant sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No.1, pp. 22-26.

ANEXO I: INDICADORES UTILIZADOS PARA MEDIR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (Robinson y Pearce, 1988).

- E1. Precios debajo de nuestros competidores.
 - E2. Desarrollo de nuevos productos.
 - E3. Amplia gama de productos.*
 - E4. Servicio al cliente.
 - E5. Esfuerzos específicos para asegurar un grupo de personal altamente formado y experimentado.
 - E6. Procesos de control de calidad de productos extremadamente estrictos.
 - E7. Énfasis en mejorar el coste por unidad.
 - E8. Mantenimiento de alto nivel de inventario.*
 - E9. Rango de productos estrecho y limitado.*
 - E10. Identificación de marca.
 - E11. Desarrollo y refinamiento de productos existentes.
 - E12. Fuerte influencia sobre los canales de distribución.
 - E13. Gran esfuerzo para asegurar la disponibilidad de materias primas.*
 - E14. Alto gasto en I+D orientado a la eficiencia en procesos.
 - E15. Servir únicamente mercados geográficos especiales.*
 - E16. Gastos de promoción y propaganda por encima del promedio del sector.*
 - E17. Énfasis en la producción de productos especiales.
 - E18. Esfuerzo para construir reputación dentro de la industria.
 - E19. Innovación en procesos productivos.
 - E20. Productos en segmentos de mercado de alto precio.
 - E21. Productos en segmentos de mercado de bajo precio.
 - E22. Innovación en técnicas y métodos de marketing.
- Los indicadores que aparecen señalados con un * no han sido utilizados en el modelo.

NOTAS

¹.Las estrategias genéricas han sido ampliamente aplicadas a través de todas las industrias, tipos de organizaciones o tamaños de las organizaciones (García y Marco, 2002). Sin embargo, la articulación de conjuntos de estrategias susceptibles de contraste empírico no se formalizó adecuadamente hasta finales de la década de los 70, (Cabello *et al.* , 2000). En la actualidad, de entre todos los desarrollos planteados de estrategia de negocios en las literaturas de dirección estratégica y marketing, predominan fundamentalmente dos tipologías o marcos teóricos diferentes (Slater y Olson, 2000; García y Marco, 2002; Roca, 2002): la tipología de Miles y Snow (1978) que recoge una perspectiva configurativa; y la tipología de Porter (1980, 1985) que observa una perspectiva contingente de la estrategia.

².En el trabajo originario de estos autores, este análisis fue seguido de un análisis clúster que estableció y definió las estrategias definitivas. No obstante, y debido a la metodología empleada por nuestro estudio, este análisis clúster es imposible realizarlo, por lo que nos limitaremos al estudio y análisis de las dimensiones estratégicas planteadas por estos autores.

³.Es decir, previo al proceso de interpretación de los resultados es necesario determinar hasta qué punto los modelos asumidos se ajustan a los datos muestrales.

⁴.Este instrumento es un test que mide la distancia existente entre la matriz de datos inicial y la matriz estimada por el modelo. En este modelo se plantea la hipótesis nula de que la matriz de observaciones y la estimada son iguales, por lo que su significación deberá ser mayor a 0,05.

⁵.Amén de éste, también son usuales otros indicadores como el GFI (*Goodness of Fit Index*), medida de variabilidad explicada por el modelo que es menos sensible que la χ^2 a las desviaciones de la normalidad, o el RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), que elimina el inconveniente de la χ^2 cuando la muestra no es lo suficientemente grande.

⁶.Las medidas más empleadas en este caso vienen encabezadas por el AGFI (*Adjusted Goodness of Fitt Index*), que representa el GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y el modelo nulo, estadístico que posee la misma interpretación que el *Adjusted R²* en regresión múltiple. Otros indicadores son el NFI (*Normed Fit Index*), que mide la disminución del estadístico χ^2 de nuestro modelo con relación al modelo base, y el NNFI (*Nonnormed Fit Index*) que con relación al anterior elimina el problema de “sobre-ajuste” como consecuencia del número de parámetros.

⁷.Índice introducido por Bollen y que excluye en parte los inconvenientes del NFI

⁸.Introducido inicialmente por el propio Bentler, y que, atendiendo a Spanos y Lioukas (2001) es el índice de ajuste más común

⁹.En el análisis se podrían modificar los modelos inicialmente propuestos, en función de la fiabilidad de los parámetros, las cargas individuales, o las correlaciones entre los residuos obtenidas tras la aplicación del Test de Multiplicadores de Lagrange. Sin embargo, en nuestro caso no ha hecho falta hacerlo, al corroborarse escrupulosamente los factores inicialmente propuestos.

¹⁰.Debemos señalar que el programa EQS nos ha señalado una correlación entre los errores de las variables E5 y E6 en el modelo EE, y otra entre E18 y E4 en el modelo ES, correlaciones que hemos aplicado para ajustar mejor estos modelos. Debemos indicar que la última correlación la podríamos haber obviado al eliminar E4; no obstante, debido a la validez del constructo hemos decidido no hacerlo.

¹¹.Se considera adecuada la posesión al menos de un 50% de varianza común con la variable latente.

¹².De este modo, una carga no significativa indicaría que el valor es estadísticamente similar a 0, y por lo tanto, al no explicar nada de la variable latente lo debemos eliminar

¹³.En la aplicación de este test observamos la existencia de correlación entre los errores de medida de E10 y E11.

¹⁴.Como nos remarcan Lyon *et al.* (2000; pp. 1058-1059), el utilizar percepciones de los directivos puede representar problemas ligados a la falta de consistencia interna, por sesgos funcionales o por el carácter subjetivo de estas. A ello se añadirían los posibles problemas de interpretación derivadas de la codificación estandarizada de las preguntas.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 11 de febrero de 2004 y fue aceptado para su publicación el 10 de enero de 2005.

