



**INSTITUTO UNIVERSITARIO
DE LA EMPRESA**

**LOS PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS COMO
DETERMINANTES DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO
DE LAS EMPRESAS CANARIAS**

**VANESSA YANES-ESTÉVEZ
JUAN RAMÓN OREJA-RODRÍGUEZ
ANA MARÍA GARCÍA-PÉREZ**

SERIE ESTUDIOS 2008/ 70

SANTA CRUZ DE TENERIFE, NOVIEMBRE DE 2008



**UNIVERSIDAD DE
LA LAGUNA**

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el posicionamiento competitivo de las empresas en Canarias (España) para el año 2003 a partir de la influencia que perciben de sus puntos de referencia estratégicos externos e internos. Se observa que la mayoría de las empresas desarrollan un comportamiento estratégico bajo el marco de una situación *adaptativa* ya que perciben una alta influencia de ambas referencias. Este cuadrante lo conforman mayoritariamente Pymes del sector comercio con menos de 10 años y que carecen de carácter familiar. El cuadrante denominado *narcisista* se sitúa en segundo lugar en número de empresas, en el que perciben más influencia de las referencias internas y, por lo tanto, la búsqueda de la eficiencia se convierte en su principal objetivo estratégico.

PALABRAS CLAVES: puntos de referencia estratégicos; posicionamiento competitivo; Modelo de Rasch

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the competitive positioning of the firms in Canary Islands (Spain) in 2003. To that end we consider the influence that they perceived from their external and internal strategic reference points. We conclude that the majority of the firms develop a strategic process within an *adaptative* situation as they perceived influence from both external and internal reference points. This type of organizations is small, commercial firms with less than 10 years and without family ownership. In second place we obtained the *narcisistic firms*, that perceived more influence from the internal references than the external ones, and then efficiency becomes its main strategic objective.

KEY WORDS: words: strategic reference points; competitive positioning; Rasch Model.

**LOS PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS COMO
DETERMINANTES DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO
DE LAS EMPRESAS CANARIAS ⁺**

VANESSA YANES-ESTÉVEZ*

JUAN RAMÓN OREJA-RODRÍGUEZ**

ANA MARÍA GARCÍA-PÉREZ***

SERIE ESTUDIOS 2008/ 70

LA LAGUNA, NOVIEMBRE 2008

+ Trabajo presentado al III Workshop de Modelos de Rasch en Administración de Empresas (Rasch Models on Business Administration) organizado por el IUDE de la Universidad de La Laguna. 10 de noviembre de 2008.

*vayanes@ull.es Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Fac. Ciencias Económicas y Empresariales e Instituto Universitario de la Empresa (Iude). Universidad de La Laguna 38071-La Laguna (Santa Cruz de Tenerife). Teléfono: 922 845400; Fax: 922 317077

** joreja@ull.es Departamento de Economía y Dirección de Empresas e Instituto Universitario de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Guajara. Universidad de La Laguna. Camino de La Hornera s/n 38071 La Laguna Tenerife Islas Canarias (España). Teléfono: 922317056 Fax:+ 34 922 31 70 77

*** angape@ull.es Departamento de Economía y Dirección de Empresas e Instituto Universitario de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Guajara. Universidad de La Laguna. Camino de La Hornera s/n 38071 La Laguna Tenerife Islas Canarias (España). Teléfono: 922317058 Fax:+ 34 922 31 70 77

1. INTRODUCCIÓN

La expresión de la competitividad de una empresa se encuentra en la posición competitiva que ocupa la misma y que hace referencia a su situación relativa con respecto a sus competidores dentro de un determinado grupo estratégico, sector o economía. Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) presentan una tipología de posicionamiento estratégico (SPT) de las empresas que permite identificar la posición estratégica de las mismas y la de sus competidores. Los autores establecen dicha clasificación en función de que las empresas o grupos de empresas tengan una orientación más interna, más externa o ambas. En el primer caso las empresas están más preocupadas por ser eficientes y no tanto por adaptarse al entorno; en el segundo, persiguen adaptarse al entorno aunque sea a un alto coste y en el tercer caso, las empresas pretenden ser eficientes y adaptarse (Wright et al., 1995).

Por otro lado, investigaciones sobre dirección estratégica han adaptado la Teoría Prospectiva (Kahaneman y Tversky, 1979) para explorar el comportamiento estratégico de las empresas. Esta teoría plantea que la forma en la que los empresarios toman sus decisiones estratégicas está determinada por los puntos de referencia estratégicos (PREs) considerados (Bowman, 1982; Bromiley, 1991; Fiegenbaum, 1990; Fiegenbaum y Thomas, 1988). Estos PREs son definidos como los objetivos o referencias que utilizan los directivos para evaluar sus elecciones o para tomar sus decisiones estratégicas (Bamberger y Fiegenbaum, 1996). De esta forma, la importancia de los puntos de referencia estratégicos descansa en que, en última instancia, es la elección de la referencia lo que determina la opción estratégica finalmente elegida por el decisor.

Así, los PREs permiten plantear una visión comprensiva del comportamiento estratégico de las empresas y, por lo tanto, de la configuración de su posicionamiento competitivo.

El objetivo de este trabajo es por tanto establecer un mapa del posicionamiento competitivo de las empresas a partir de sus PREs tomando como base la tipología de posicionamiento estratégico desarrollada por Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003). De esta manera nos permitirá concluir qué tipo de empresas predominan más en una posición competitiva o en otra. La identificación de los PREs se realizará aplicando el Modelo de Rasch (Rasch, 1960/1980) en su desarrollo para la Administración de Empresas (Oreja, 2005).

El ámbito en el que se aplica esta investigación es la empresa situada en Canarias (España). Las características estructurales de estas empresas hacen que las mismas no

sean del todo conscientes de la necesidad de conocer la forma en la que cada una y sus competidores actúan en el mercado; de ahí la importancia de este tipo de planteamiento que tal y como dicen Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) puede ayudar a los directivos a identificar la posición en la que compiten sus empresas y la de sus competidores.

Para lograr este objetivo estructuramos el trabajo en cinco partes. Tras la introducción, exponemos el planteamiento teórico del trabajo que integra los PREs y la tipología de posicionamiento estratégico de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003). En el siguiente punto se expone el diseño de la investigación que utiliza como herramienta de análisis el Método del Rasch. Finalmente se comentan los resultados, las conclusiones y las líneas futuras de investigación a desarrollar.

2. MARCO TEÓRICO

Fiegenbaum et al., (1996) consideraron a los PREs como un constructo para describir el espacio competitivo de las empresas. La Teoría de los PREs integra tres dimensiones de la estrategia competitiva: interna, externa y temporal.

La dimensión interna representa inputs y outputs de la empresa, la dimensión externa está categorizada dentro de clientes, stakeholders y competidores y finalmente la dimensión temporal representa la orientación hacia el pasado, el presente y el futuro de la empresa. De esta manera, la empresa puede tener una orientación más interna que externa o más centrada en el pasado que en el futuro, lo que determinará las elecciones estratégicas por las que se decante. En este trabajo tomaremos en consideración, para establecer el posicionamiento competitivo de las empresas en Canarias, sólo PREs internos y externos.

Según Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) cuatro tipos de posicionamientos estratégicos puede adoptar la empresa atendiendo a su grado de adaptabilidad interna o externa (Tabla 1). Una organización *miope* es aquella que tiene baja orientación interna y externa, es decir, que la influencia que ejercen los PREs internos y externos es baja. Se trata de empresas con altas probabilidades de fracasar. Las organizaciones en el cuadrante de las empresas *narcisistas* engloban organizaciones influidas por PREs internos más que externos y su principal foco de atención es la eficiencia, aunque se trata de empresas inadaptadas. Las empresas *amorfas* son las que tienen una orientación externa y, por lo tanto, se ven influidas por PREs externos más que internos. Son negocios que pueden llegar a ser ineficientes, deliberadamente, ya que una constante búsqueda de nuevos productos o servicios puede llegar a ser muy costoso. Son empresas

que están cuestionándose constantemente. Las empresas *adaptativas* es probable que obtengan éxito dado que buscan ser eficientes y adaptarse al entorno.

Tabla 1. Tipología del posicionamiento competitivo de las empresas

	Baja	PRE internos	Alta
Alta		AMORFAS	ADAPTATIVAS
Baja		MIOPES	NARCISISTAS

Fuente: adaptado de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Obtención de la información

Este estudio forma parte de una línea de investigación cuyo objetivo es ofrecer una visión comprensiva del posicionamiento competitivo de las empresas en Canarias (García et al, 2008). La información necesaria se obtuvo mediante un cuestionario completado por la persona con responsabilidades estratégicas en la empresa o con un conocimiento global de la misma¹ (Tabla 2).

Tabla 2. Ficha técnica

CARACTERÍSTICAS	TRABAJO EMPIRICO
Procedimiento metodológico	Encuestas personales autoadministradas.
Tipo de preguntas	Actitudinales y cerradas.
Universo	Individuos de empresas con roles decisorios.
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Canarias (España).
Tipo de muestreo	No probabilística por cuota.
Muestra inicial	387 empresas
Muestras tras la calibración de las medidas	344 y 352 empresas en los análisis de los PRE externos e internos, respectivamente.
Muestra final utilizada	299 empresas
Fecha del trabajo de campo	Primer cuatrimestre de 2004.
Tratamiento de la información	Winsteps 3.60.1 y SPSS

¹ Contrato de Investigación 981201 de FYDE-CajaCanarias – Universidad de La Laguna.

En dicho cuestionario se incluyeron un conjunto de preguntas cerradas sobre el entorno de la empresa (Tabla 3), que nos permitieron identificar los PREs externos, y otro conjunto de cuestiones en relación al ámbito interno (Tabla 4) del que se obtuvieron los PREs internos. Los individuos señalaron la influencia que percibían de cada uno de los PREs, mediante una escala que varía desde (1), que es un nivel muy bajo de influencia, hasta (5) que representa un nivel muy alto.

Tabla 3. PRE de carácter externo

PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	ITEMS
Nivel de influencia en la gestión de su empresa	Pertenencia a la Unión Europea Inflación Tipos de interés Cambio tecnológico Paro Tipo de cambio del euro Cambio de la normativa laboral Costes laborales Fiscalidad Política administración central Política administración autonómica Política administración insular Política administración municipal Asociacionismo empresarial Acceso a cursos de formación externos Asesoramiento externo Disponibilidad de medios de comunicación Lentitud en la Administración. Ley del comercio (horario comerciales) Cambio de tipo de comercio Protección al consumidor Hábitos de consumo
Nivel de influencia en su empresa	Presión de los proveedores Presión de los distribuidores Presión de los clientes finales Los productos sustitutivos Los competidores actuales La amenaza de los nuevos competidores

Fuente: García et al (2008).

El estudio parte de una muestra inicial de 387 empresas que desarrollan sus actividades en Canarias (España) durante el año 2003. Tras su depuración, se aplica la metodología

de Rasch a cada uno de los grupos de ítems (internos y externos) por separado. Como resultado de cada una de estas dos ejecuciones y tras las correspondientes calibraciones, se obtuvieron unas muestras válidas de 344 empresas en el análisis de los PREs externos y 352 en la identificación de los PREs internos². A continuación se eliminaron aquellas organizaciones que carecían de alguna de las medidas o de algún tipo de información necesaria para los análisis posteriores. Así, la muestra final utilizada en este estudio es de 299 empresas, de las que se analizan conjuntamente sus PREs internos y externos. De éstas, el 68'9% son pequeñas, 18'7 % son medianas y el restante 12'4 % son grandes. La mayoría pertenece al sector comercio (39'5%), seguidas del resto de servicios (33'1%) y en relación a la edad, el 32'8% tiene menos de 10 años y un 10'4% supera los 40 años.

3.2. Escalas de medición: diseño y calibración

Para la identificación de los PREs externos se consideraron los análisis del entorno específico (Porter, 1980) y del entorno general (Oreja, 1999), ya que abarcan un amplio abanico de factores externos a la empresa que pueden condicionar su comportamiento y ser percibidos como referencias (Tabla 3).

Por su parte, para el estudio de la influencia de los PREs internos, se incluyen como factores competitivos variables relacionadas con la dirección de las empresas canarias, así como aspectos que contemplan la gestión de sus recursos humanos y las influencias internas para lograr los objetivos fijados por los empresarios (Tabla 4).

De todo lo anterior, se deriva que la variable latente a situar en el continuo lineal del modelo de Rasch es la influencia que se percibe de cada una de las dimensiones de la matriz de PREs considerada y que estará compuesta por el nivel de influencia que se perciba para cada uno de los ítems anteriores (Tabla 3 y 4).

² Para un mayor detalle de ambas aplicaciones se sugiere consultar el trabajo García et al (2008).

Tabla 4. PRE de carácter interno

PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	ITEMS
Influencia en la gestión y dirección de su empresa	Creatividad Formación Flexibilidad ante problemas internos Adaptación al cambio del entorno Fijación de objetivos concretos a empleados Comunicación entre dirección y empleados Iniciativa individual. Cooperación Dependencia toma decisiones de empresa matriz Descentralización de toma de decisiones Control
Influencia en la gestión de los recursos humanos	Motivación Satisfacción (de los empleados). Absentismo Rotación Formación para el puesto Resistencia a los cambios Identificación con la empresa Participación en la toma de decisiones Participación en la fijación de objetivos Autonomía de decisión en la realización de su trabajo Iniciativa en su trabajo Control sobre su trabajo
Influencia en el logro de objetivos	Eficacia directivos La forma de tomar decisiones Sistema de información Sistema de comunicación Participación toma decisiones Proceso de control

Fuente: García et al (2008).

Los requisitos de fiabilidad y calibración de las medidas fueron comprobados en García et al (2008) (Tabla 5) y en ambos casos se obtienen resultados satisfactorios.

Tabla 5. Fiabilidad de las medidas

	Fiabilidad de las empresas	Fiabilidad de los ítems
Referencias internas	Real : 0.85 Model: 0.87	Real : 0.99 Model: 0.99
Referencias externas	Real : 0.89 Model: 0.90	Real : 0.98 Model: 0.98

Fuente: García et al (2008).

3.3. Planteamiento metodológico: el modelo de Rasch (1960/1980).

La elección de la metodología de Rasch (1960/1980) para la realización de esta investigación se debe principalmente a varias de sus características distintivas que la hacen especialmente adecuada para nuestro objetivo, como:

- En el método de Rasch, de las respuestas de los sujetos entrevistados derivan tanto los parámetros para jerarquizar los ítems como para medir los sujetos, siendo la propuesta de Rasch uno de los modelos más simples y “elegantes” que permite esta transformación (Andrich, 1978). Así, modela simultáneamente personas y parámetros de ítems (Engelhard, 1984).
- El método de Rasch para calibrar los ítems del test se desarrolla como una técnica centrada en el individuo y no en el nivel grupal como ocurre en otras propuestas, que necesitan por tanto hacer asunciones adicionales sobre la distribución que siguen los datos (Engelhard, 1984).
- La metodología propuesta por Rasch centra su énfasis en el papel desempeñado por el modelo. De esta forma, el proceso de ajuste comienza con el diseño de un modelo que psicométricamente cumple con las características deseables desde el punto de vista de las medidas (Engelhard, 1984). Una vez obtenido dicho modelo ideal son los datos quienes se ajustan al modelo.
- La diferencia entre los datos observados y los que describe el modelo de Rasch con sus parámetros nos permite identificar aquellas fuentes de información no válidas, sesgadas (Schmitt, 1981) o desajustadas. Esta información a nivel de individuo es sin duda una de las grandes virtudes de esta aproximación ya que su análisis permite averiguar quienes no siguen los patrones ideales, es decir, quienes desajustan y por qué.
- La función logística simple en que descansa la modelización de Rasch, hace posible la generalización de las medidas, denominándose esta característica como “objetividad específica” (Wright y Stone, 1998) y siendo una de sus aportaciones más destacadas al solventar problemas clásicos de medición. De esta manera, el modelo logístico hace que sus estimaciones sean independientes de la muestra con la que son calculados (Schmitt, 1981).

El ajuste de los datos al modelo de Rasch se realiza mediante el programa de computación Winsteps (Linacre, 2007), que usa los algoritmos PROX y JMLE (estimación conjunta de máxima verosimilitud).

4. RESULTADOS

Las medidas de las empresas obtenidas del análisis de los PREs internos y externos tras la aplicación del Método Rasch, en García et al (2008), permitieron construir el gráfico 1 siguiendo la propuesta de tipología de Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003). Dicho gráfico demuestra que muchas de las empresas canarias están muy próximas al centro, es decir, que se ven moderadamente influenciadas por PREs internos y externos. Aunque, los cuadrantes que contienen más empresas son el *adaptativo* (151 empresas) y el *narcisista* (98 empresas) indicando, de esta manera, que bastantes empresas buscan ser eficientes pero sin olvidar la necesaria adaptación al entorno, aunque otras tantas intentan sólo ser eficientes sin preocuparles la adaptación exterior.

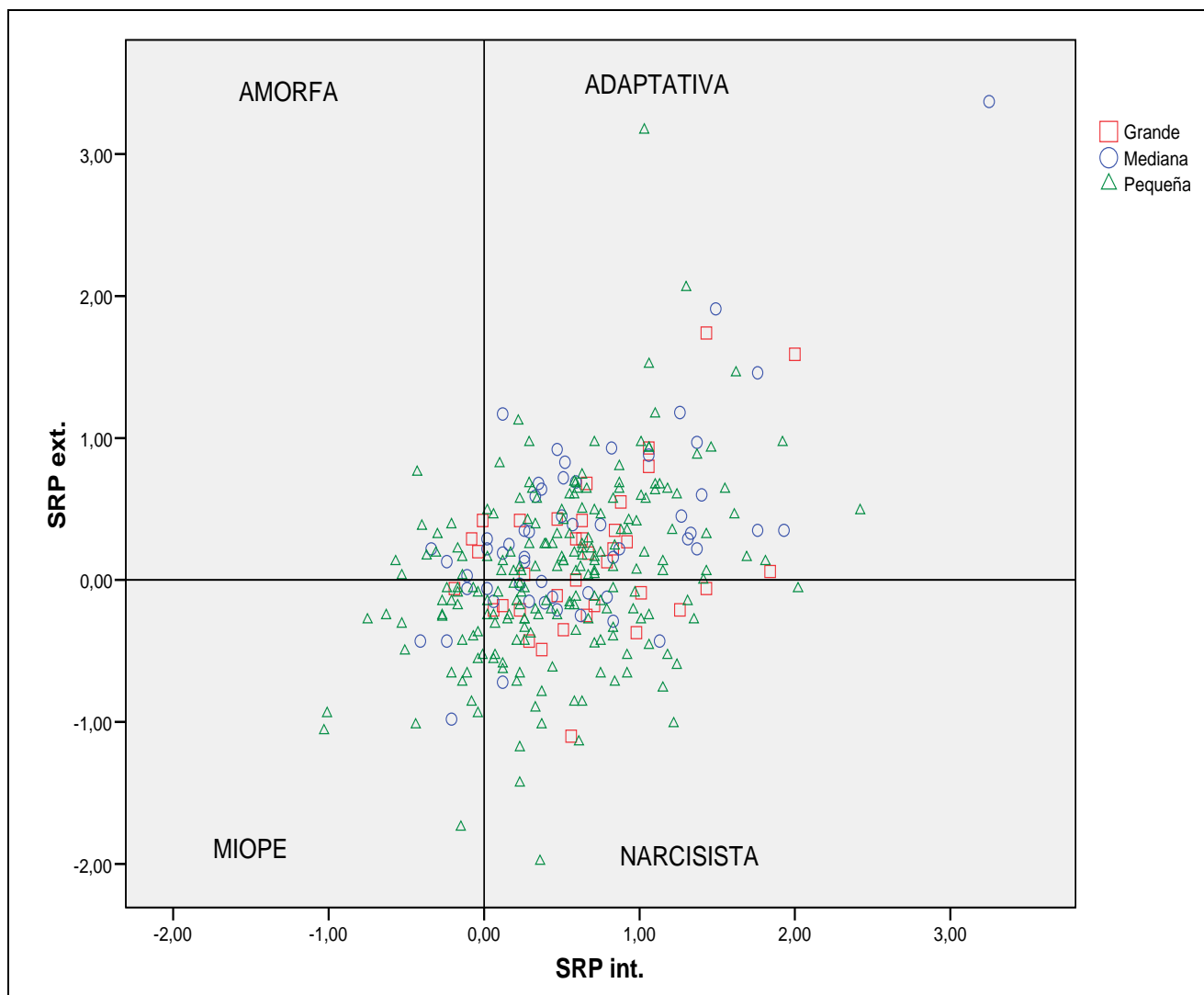
Dado que el tejido empresarial canario se nutre, básicamente, de pymes es lógico que muchas de estas organizaciones aparezcan en el cuadrante de las *narcisistas*, pues las pymes se caracterizan por tener una orientación más interna que externa.

Tabla 6. Descriptivos según tipología

	EMPRESAS	PRE EXTERNOS				PRE INTERNOS			
		Mín.	Máx.	Media	Desv. típica	Mín.	Máx.	Media	Desv. típica
NARCICISTA	98 (32.8%)	-1,98	-.01	-.3829	.3378	.02	2.02	.5429	.3937
ADAPTATIVA	151 (50.5%)	.00	3.37	.5270	.5055	.02	3.25	.8021	.5220
MIOPÍA	33 (11.0%)	-1.74	-.06	-.4709	.3915	-1.03	-.01	-.2718	.2623
AMORFA	17 (5.7%)	.03	.76	.2394	.1814	-.57	-.01	-.2582	.1669
TOTAL	299 (100%)	-1.98	3.37	.1023	.6247	-1.03	3.25	.5383	.5836

El cuadrante correspondiente al grupo de empresas *amorfas* es el que menos organizaciones contiene (17 empresas). Esto indica que aquellas empresas cuya máxima preocupación es adaptarse constantemente al entorno, por encima de sus costes, son minoría. En el cuadrante de la *miopía* se agrupan 33 empresas que no tienen ni orientación interna ni externa.

Gráfico 1. Posicionamiento competitivo de las empresas en Canarias



La tabla 6 nos permite profundizar en la influencia que se percibe en cada cuadrante de los dos tipos de referencias. De la media del total de la muestra se observa que se percibe más influencia de las referencias internas que externas. Los valores máximos de las referencias externas son ligeramente superiores, lo que unido a un valor mínimo inferior, nos señala la mayor dispersión que existe en lo relacionado con el exterior a la empresa. Este hecho también puede apreciarse con el análisis de los desajustes, ya que en las ejecuciones preliminares de la metodología de Rasch se identificaron 42 empresas con información no válida, mientras que en las internas las empresas que muestran habilidades no esperadas por el modelo son 35.

Tabla 7. Frecuencias según tipología (PRE interno, PRE externo)

	NARCISISTA (+, -)	ADAPTATIVA (+, +)	MIOPIA (-, -)	AMORFA (-, +)
SECTOR DE ACTIVIDAD				
Industria	15 (15.3%)	16 (10.6%)	6 (18.2%)	2 (11.8%)
Construcción	9 (9.2%)	18 (11.9%)	4 (12.1%)	3 (17.6%)
Comercio	35 (35.7%)	62 (41.1%)	15 (45.5%)	6 (35.3%)
Otros servicios	37 (29.6%)	53 (35.1%)	5 (15.2%)	4 (23.5%)
Primario	2 (2.0%)	2 (1.3%)	3 (9.1%)	2 (11.8%)
TOTAL	98 (100%)	151 (100%)	33 (100%)	17 (100%)
EDAD				
0-10 años	29 (29.6%)	50 (33.1%)	11 (33.3%)	8 (47.1%)
11-20 años	26 (26.5%)	46 (30.5%)	9 (27.3%)	2 (11.8%)
21-30 años	13 (13.3%)	16 (10.6%)	1 (3.0%)	4 (23.5%)
31-40 años	7 (7.1%)	15 (9.9%)	3 (9.1%)	-----
Más de 40 años	14 (14.3%)	12 (7.9%)	4 (12.1%)	1 (5.9%)
Sin datos	9 (9.2%)	12 (7.9%)	5 (15.2%)	2 (11.8%)
TOTAL	98 (100%)	151 (100%)	33 (100%)	17 (100%)
CARÁCTER FAMILIAR				
E.Familiar	42 (42.9%)	65 (43.0%)	19 (57.6%)	10 (58.8%)
E.No familiar	54 (55.1%)	85 (56.3%)	14 (42.4%)	6 (35.3%)
Sin datos	2 (2.0%)	1 (.7%)	----	1 (5.9%)
TOTAL	98 (100%)	151 (100%)	33 (100%)	17 (100%)
TAMAÑO*				
Pequeña	70 (71.4%)	97 (64.2%)	28 (84.8%)	11 (64.7%)
Mediana	14 (14.3%)	35 (23.2%)	4 (12.1%)	3 (17.6%)
Grande	14 (14.3%)	19 (12.6%)	1 (3.0%)	3 (17.6%)
TOTAL	98 (100%)	151 (100%)	33 (100%)	17 (100%)
*Pequeña=0-50 trabajadores; Mediana: 50-250 trabajadores; Grande: más de 250 trabajadores				

Otra conclusión que también se deriva de la observación de las medias y los valores máximos (Tabla 6) es que la máxima influencia tanto interna como externa se percibe cuando la empresa pertenece a la tipología *adaptativa*. De esta forma, cuando la organización está condicionada por ambas referencias, como ocurre en la tipología anterior, se ve influida más por cada una de ellas que en el resto de cuadrantes.

Si bajamos al detalle de analizar los rasgos de cada una de las tipologías (Tabla 7) podemos apreciar que cualquiera de los cuadrantes está constituido, en su mayoría, por pequeñas empresas comerciales con menos de 10 años desde su constitución. La presencia de las empresas de menor dimensión es especialmente llamativa en el cuadrante *miopía* (84,8%) en el que las mismas no perciben ninguna influencia. Quizás estén únicamente pendientes de sobrevivir y de ir desarrollando sus actividades según el día a día, descansando las responsabilidades sobre el fundador y sus cualidades, sin estar pendientes del exterior pero tampoco viéndose condicionadas por aspectos como la

necesaria mejora de sus métodos de trabajo, el desarrollo de sistemas de comunicación o la motivación de sus trabajadores.

**Tabla 8. Frecuencias por cada característica descriptiva
(PRE interno, PRE externo)**

	NARCISISTA (+, -)	ADAPTATIVA (+, +)	MIOPÍA (-, -)	AMORFA (-, +)	TOTAL
SECTOR DE ACTIVIDAD					
Industria	15 (38.5%)	16 (41.0%)	6 (15.4%)	2 (5.1%)	39 (100%)
Construcción	9 (26.5%)	18 (52.9%)	4 (11.8%)	3 (8.8%)	34 (100%)
Comercio	35 (29.7%)	62 (52.5%)	15 (12.7%)	6 (5.1%)	118 (100%)
Otros servicios	37 (37.4%)	53 (53.5%)	5 (5.1%)	4 (4.0%)	99 (100%)
Primario	2 (22.2%)	2 (22.2%)	3 (33.3%)	2 (22.2%)	9 (100%)
EDAD					
0-10 años	29 (29.6%)	50 (51.0%)	11 (11.2%)	8 (8.2%)	98 (100%)
11-20 años	26 (31.3%)	46 (55.4%)	9 (10.8%)	2 (2.4%)	83 (100%)
21-30 años	13 (38.2%)	16 (47.1%)	1 (2.9%)	4 (11.8%)	34 (100%)
31-40 años	7 (28.0%)	15 (60.0%)	3 (12.0%)	----	25 (100%)
Más de 40 años	14 (45.2%)	12 (38.7%)	4 (12.9%)	1 (3.2%)	31 (100%)
Sin datos	9 (32.1%)	12 (42.9%)	5 (17.9%)	2 (7.1%)	28 (100%)
CARÁCTER FAMILIAR					
E.Familiar	42 (30.9%)	65 (47.8%)	19 (14.0%)	10 (7.4%)	136 (100%)
E.No familiar	54 (34.0%)	85 (53.5%)	14 (8.8%)	6 (3.8%)	159 (100%)
Sin datos	2 (50.0%)	1 (25.0%)	----	1 (25.0%)	4 (100%)
TAMAÑO*					
Pequeña	70 (34.0%)	97 (47.1%)	28 (13.6%)	11 (5.3%)	37 (100%)
Mediana	14 (25.0%)	35 (62.5%)	4 (7.1%)	3 (5.4%)	56 (100%)
Grande	14 (37.8%)	19 (51.4%)	1 (2.7%)	3 (8.1%)	37 (100%)
*Pequeña=0-50 trabajadores; Mediana: 50-250 trabajadores; Grande: más de 250 trabajadores					

También es relevante destacar el caso de las empresas familiares que predominan en aquellos cuadrantes en que la influencia de las referencias internas es menor (*miopía* y *amorfa*) mientras que las empresas no familiares se sitúan más en las tipologías que dan importancia a ambas referencias (*adaptativa*) o sólo a la interna (*narcisista*).

Si analizamos las frecuencias desde el punto de vista de cada característica descriptiva (Tabla 8) se obtiene información adicional sobre el posicionamiento competitivo. Por ejemplo, en todos los sectores de actividad la mayoría de sus empresas percibe una alta influencia de las referencias internas y externas (*adaptativa*) excepto en el caso del sector primario, posicionadas en el extremo al no sentirse condicionadas ni por PREs externos ni internos.

En el caso de la edad, son las empresas de más de 40 años las que se desmarcan del resto de estratos (en *adaptativa*) al definirse como *narcisistas* y estar condicionadas más

por las referencias internas. La razón podría estar en la necesaria adecuación de sus sistemas de información, en el incremento de la formalización con el paso del tiempo, junto con la legitimidad que le otorga el conocimiento del entorno tras más de 40 años en activo.

También es importante destacar que el tamaño de las empresas no les hace situarse en cuadrantes diferentes sino que tanto las pequeñas, como las medianas y las grandes empresas predominan en el cuadrante *adaptativo*, destacando las medianas cuyo peso es del 62,5% en dicho cuadrante (Tabla 8).

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo surge de la aplicación del modelo de Rasch (1960/1980) a un conjunto de empresas para identificar su posicionamiento competitivo a partir de los puntos de referencia estratégicos que más les influyen, tanto internos como externos, y que condicionan su proceso estratégico. De esta forma, las medidas resultantes de cada una de las ejecuciones son las que se utilizan para confeccionar la tipología del posicionamiento competitivo según Lavie y Fiegenbaum (2000, 2003) de la que derivan las conclusiones de este trabajo.

La reflexión común a todos los análisis realizados es que la mayoría de las empresas, independientemente de su sector, tamaño, edad o carácter familiar ven condicionadas sus elecciones estratégicas tanto por referencias internas como externas al definirse como *adaptativas*. Además, estas empresas son las que perciben un grado de influencia mayor de ambos PREs. Esta conclusión está en consonancia con las propuestas de la Teoría de los PRE (Fiegenbaum et al., 1996) que apostaron porque las referencias utilizadas al decidir tuvieran un carácter multi-dimensional.

Además, en todos los cuadrantes predominan pequeñas empresas comerciales con menos de 10 años.

El segundo grupo más numeroso se sitúa dentro del cuadrante *narcisista*, en el que las empresas se sienten influidas principalmente por las referencias internas. También es relevante destacar que en el grupo de empresas condicionado en menor medida por las dos referencias (*miopía*) predominan de manera clara las pymes (84,4%).

En general, de la media del total de la muestra se observa que se percibe más influencia de las referencias internas que externas, lo que nos hace pensar en el elevado número de pymes que conforman el tejido empresarial canario y en la escasa orientación al mercado que, tradicionalmente, ha tenido este tipo de empresas.

Ante estas ideas comunes, dos son las excepciones que se erigen. La primera a destacar son las empresas con más de 40 años cuyo posicionamiento estratégico está delimitado más por referencias internas que externas, tal vez en la búsqueda de la eficiencia de sus procesos o por el poder de mercado que le otorga su trayectoria. También el sector primario abandona la tendencia general al situarse la mayoría de sus empresas con *miopía* y percibir menos influencia tanto interna como externa.

Si bien estas conclusiones nos permiten un mayor conocimiento de la configuración del posicionamiento competitivo de las empresas analizadas, lo que consideramos aún más importante son las posibilidades que se abren a partir de este punto. La más inmediata es comprobar si el posicionamiento en cada uno de los cuadrantes de la tipología y con ello la percepción de una determinada influencia de las referencias se ve reflejada en las elecciones estratégicas de cada tipo de empresas. Para ello tenemos en mente realizar un análisis diferencial de las elecciones estratégicas en función del cuadrante en que se sitúe la empresa. También se podría aplicar un análisis DIF para comprobar si las diferencias obtenidas en la influencia de los PRE internos y externos son significativas en cada cuadrante de la tipología, pero además, para cada rasgo descriptivo de las empresas.

Otro aspecto interesante a desarrollar a partir, precisamente, de una de las más sobresalientes propiedades de la propuesta de Rasch (1960/1980) es el análisis de los desajustes ya que podría ser que esos grupos de empresas no se adapten al patrón de comportamiento general porque tiene su propio modelo explicativo.

6. REFERENCIAS

- ANDRICH, D. (1978): "Relationships between the Thurstone and Rasch approaches to item scaling". *Applied Psychological Measurement*, vol.2 (3), pp.449-460.
- BAMBERGER, P. y FIEGENBAUM, A. (1996): "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resources strategy". *Academy of Management Review*, vol. 21 (4), pp. 926-958.
- BOWMAN, E. (1982): "Risk seeking by troubled firms". *Sloan Management Review*, vol. 23, pp. 33-42.
- BROMILEY, P. (1991): "Testing causal model of corporate risk taking and performance". *Academy of Management Journal*, vol. 34 (1), pp. 37-59.

- ENGELHARD, G. (1984): "Thorndike, Thurstone and Rasch: a comparison of their methods of scaling psychological and educational test". *Applied Psychological Measurement*, vol. 8 (1), pp. 21-38.
- FIEGENBAUM, A. (1990): "Prospect theory and the risk-return association: an empirical examination in 85 industries". *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 14, pp. 187-204.
- FIEGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1988): "Attitudes toward risk and the risk return paradox: prospect theory explanations". *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 85-106.
- FIEGENBAUM, A.; S. HART y SCHENDEL, D. (1996): "Strategic Reference Point Theory". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 219 – 235.
- GARCÍA-PÉREZ, A.; YANES-ESTÉVEZ, V. y OREJA-RODRÍGUEZ, J.R. (2008): "Análisis competitivo y factores críticos de éxito de las empresas canarias. Un enfoque configuracional". En Parra López, E. y Medina Muñoz, D. (Coor.) (2008 en prensa): *Análisis de la competitividad e innovación en la empresa en Canarias*. Ed. FYDE- CajaCanarias y Dirección General de Promoción Económica, Gobierno de Canarias. Tenerife, Islas Canarias
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979): "Prospect Theory: an Analysis of decision under risk". *Econometrica*, vol.47 (2), pp.263-291
- LAVIE, D. y FIEGENBAUM, A. (2000): "The strategic reaction of domestic firms to foreign MNC dominance: the Israeli experience". *Long Range Planning*, 33, pp. 651-672.
- LAVIE D. y FIEGENBAUM A. (2003): "The dominant strategic positioning of foreign MNCs: a typological approach and the experience of Israeli industries". *Journal of Business Research* vol. 56, pp. 805-814.
- LINACRE, J.M. (2007): *Winsteps. Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com. <http://www.winsteps.com/winman/index.htm> (disponible el 3/10/08).
- OREJA-RODRÍGUEZ, J.R. (1999): "El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares". En Oreja Rodríguez, J.R. [Dir]: *El impacto del entorno en las actividades empresariales* (pp.33-64). Santa Cruz de Tenerife: FYDE-CajaCanarias- IUDE de la Universidad de La Laguna.

- OREJA-RODRÍGUEZ, J. R. (2005): “Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch”. *IUDE. Serie Estudios* nº 2005/47. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press. Nueva York
- RASCH, G. (1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Chicago: University of Chicago Press. (First publication in 1960, Danish Institute for Educational Research, Copenhagen).
- SCHMITT, N. (1981): “Rasch analysis of the Central Life Interest Measure”. *Applied Psychological Measurement*, vol.5 (1), pp.3-10.
- WRIGHT B. D. y STONE M. H. (1998): *Diseño de mejores pruebas*. Méjico: CENEVAL.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PRAY, B. y LADO, A. (1995): “Strategic orientations, competitive advantage and business performance”. *Journal of Business Research*, Vol.33, pp. 143-151.