

# Configuraciones estratégicas y la creación de valor en las empresas automotrices de la zona centro del Ecuador

## Strategic configurations and the creation of value in the automotive companies of the central area of Ecuador

VALLE Álvarez, Alexandra Tatiana [1](#); MAYORGA Morales, Tito Patricio [2](#) e HIDALGO Caiza, Tatiana Ibeth [3](#)

Recibido: 05/03/2019 • Aprobado: 21/05/2019 • Publicado 03/06/2019

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La presente investigación analiza las configuraciones organizativas bajo el enfoque de Miles y Snow, del sector automotriz de la zona Centro del Ecuador, a través de las dimensiones del ciclo adaptativo, considerando su influencia en la creación de valor para los accionistas o propietarios de las empresas. Los principales resultados muestran que las dimensiones organizativas de las empresas permiten caracterizar las configuraciones estratégicas, identificando un perfil defensivo y analizador en su mayoría y un porcentaje menor son prospectivas y reactivas.

**Palabras clave:** Configuraciones estratégicas, Creación de valor, EVA

#### ABSTRACT:

This research analyzes the organizational configurations under the approach of Miles and Snow, of the automotive sector of the Central zone of Ecuador, through the dimensions of the adaptive cycle, considering its influence in the creation of value for shareholders or owners of the companies. The main results show that the organizational dimensions of the companies allow to characterize the strategic configurations, identifying a defensive profile and analyzer in its majority and a smaller percentage are prospects and reactors.

**Keywords:** Strategic Configurations, Creation of Value, EVA

## 1. Introducción

El análisis de la manera como las empresas se enfrentan al entorno puede ser entendido desde el enfoque configurativo, a través del perfil que éstas adoptan en su gestión. De esta manera es posible describir las formas organizativas, a través de las relaciones entre sus dimensiones y la manera como se relacionan con los niveles de efectividad empresarial.

Las acciones estratégicas con las que una empresa logra desarrollar ventajas competitivas en un sector, expresadas a través de las decisiones que sus directivos adoptan, hace relevante el proceso en la formulación e implementación de la estrategia. Mintzberg, Bruce y Lampel (2003) mencionan que por encima de todo, la estrategia afecta el bienestar general de la organización a la vez que establece su rumbo y la forma coherente en que se desenvuelve a través de su ambiente, por tanto, es un patrón de conducta en el tiempo que ayuda a las organizaciones a gestionar el cumplimiento de sus objetivos.

El sector automotriz del Ecuador, tiene un aporte importante en el entorno social y económico, la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2018) menciona que a través de este sector se han generado durante los últimos años importantes inversiones en tecnología de punta, las cuales han superado los 250 millones de dólares, además se genera anualmente más de 6.600 empleos directos altamente calificados y más de 5.000 empleos indirectos a través de su proveeduría de servicios conexos. La cadena productiva de la industria automotriz vinculada a varias ramas como la metalmecánica, caucho, vidrios, química, electrónica y textil, han exigido mejora en la eficiencia y la competitividad de los diferentes actores, incluyendo el rol regulador del estado para el desarrollo de esta industrial.

Sin embargo, han sido justamente el entorno normativo del país que ha afectado a esta industria desde el año 2012, medidas como la imposición de licencias y restricciones a las importaciones de vehículos y/o aumento de aranceles, así como la normalización del financiamiento familiar hicieron que se experimentara un incremento generalizado de precios en los segmentos de los productos automotrices restringidos, lo cual generó la disminución significativa de las ventas, la baja en márgenes brutos y la consecuente afectación en los resultados netos de las empresas. De esta manera la participación de la industria automotriz en el PIB pasó del 1,2% en 2008 a 0,7% en 2015 y para el 2016, la recesión también incidió en la reducción de la demanda (Ekos, 2017).

Para estas empresas, sus acciones estratégicas han sido claves el momento de enfrentar la incertidumbre del entorno, y lograr resolver los problemas administrativos, tecnológicos y de estructura, evitando procesos costosos, alteraciones contables, poca aplicación de políticas y otras que generan desventaja competitiva en el sector automotriz. Así mismo, la aplicación de una estrategia en las organizaciones tiene como propósito encontrar una combinación ideal entre las dimensiones para mejorar la rentabilidad y solucionar deficiencias gerenciales.

### 1.1. Marco conceptual

En palabras de Anwar, Shah y Hasnu (2016), han sido varios tipos de configuraciones que han tratado de explicar el comportamiento estratégico en diferentes sectores y actividades; la tipología de Miles y Snow (1978), a través de los arquetipos: exploradores, analizadores, defensores y reactores; las estrategias genéricas de Porter (1980), con las dimensiones de liderazgo en costos y diferenciación; Miller (1987), con los llamados "gestalts" de alto rendimiento en donde objeta el enfoque conceptual de las tipologías; los tres tipos estratégicos de Treacy y Wiersema (1995), operacional, excelencia, liderazgo de producto e intimidad con el cliente, entre otros.

La propuesta de Miles y Snow (1978), ha adquirido relevancia significativa y se ha estudiado ampliamente en todo el mundo (Anwar & Hasnu, 2017), debido principalmente a factores que han facilitado a los investigadores su desagregación como la amplitud, el nivel organizacional de análisis y la simplicidad (Zahra & Pearce, 1990).

Sin embargo, ha habido quienes refutaron esta propuesta como lo hace Roca y Bou (2005), quienes indican que en la elaboración e interpretación de las tipologías de Miles y Snow, se evidencian vacíos importantes que debilitan su comprobación, presentándose problemas teóricos y metodológicos que los investigadores deben tomar en cuenta. Dess, Newport y Rasheed (1993), mencionan que los inconvenientes teóricos incluyen número de dominios, causalidad y estabilidad temporal, mientras que los metodológicos se encuentran principalmente en la especificación de constructos clave, efectos de la agregación de datos, la elección de la unidad de análisis y la adecuación de las metodologías de investigación. Por lo que, la forma de mitigar el impacto de estos factores permitiría una adecuada validez de contenido.

La identificación del comportamiento que las organizaciones adoptan ha permitido confirmar que, arquetipos con una mayor consistencia interna

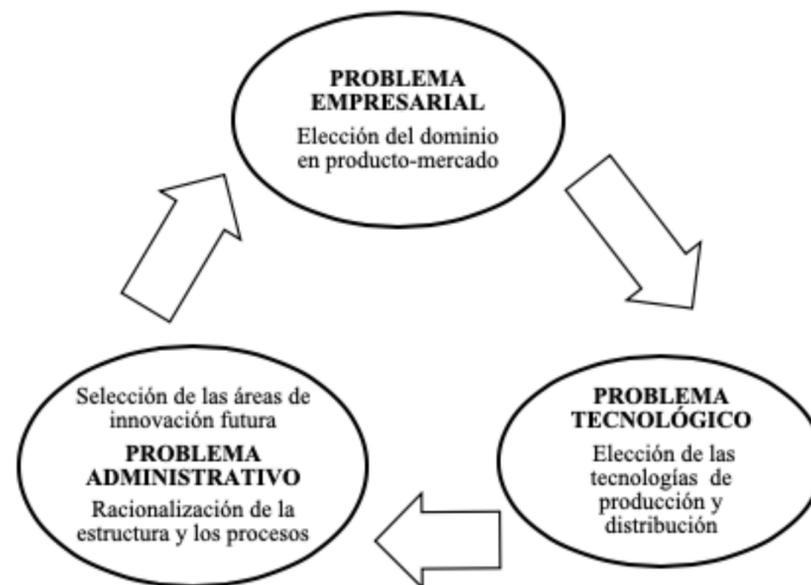
como los positivos tendrían mejores resultados, incluso en un mismo entorno (Quirama y Sepúlveda, 2018, así mismo, es posible validar como en el estudio de Ammar y Chereau (2018), las posturas estratégicas que permitan lograr condiciones de sostenibilidad en el tiempo para las organizaciones.

La tipología de Miles y Snow considera la estrategia como un marco de decisiones y acciones, que se dirigen a mantener, por un lado, el alineamiento de la organización con el entorno, y por el otro lado, sus principales interdependencias internas. Su modelo de ajuste organización-entorno distingue tres grandes problemas que requieren atención y decisiones de la dirección (Miles y Snow, 1978: pp. 21-23): el problema empresarial, es decir empresarial o estratégico, el ingenieril o tecnológico y el administrativo.

En concreto, la tipología de Miles y Snow (1978), propone que la supervivencia de las organizaciones dependerá de la calidad de ajuste que se evidencien entre los elementos clave del ciclo adaptativo: estrategia (amplitud producto-mercado), tecnología (flexibilidad productiva) y estructura (descentralización en la toma de decisiones), frente a un nivel de incertidumbre ambiental percibido y con la participación del equipo gerencial, identificándose a partir de estas dimensiones cuatro formas configurativas con las cuales las empresas se enfrentan al entorno: prospectivas, defensivas, analizadoras y reactivas.

En palabras de Rodríguez (2001), el problema empresarial, bajo el enfoque de Miles y Snow (1978), en las organizaciones recientes o con trayectoria, deberá ser resuelto a través de la aceptación de la dirección sobre un dominio de producto o mercado concreto, este compromiso deberá ser cubierto por la asignación de recursos para el logro de objetivos relativos a dicho dominio. En las organizaciones se intenta conseguir el compromiso interno y externo con una solución empresarial, mediante el desarrollo y proyección de una imagen organizativa.

**Figura 1**  
El Ciclo adaptativo



Fuente: Miles y Snow (1978), citado por Rodríguez (2001)

El problema tecnológico, se refiere al diseño de un sistema que dé solución práctica al problema empresarial, este sistema por tanto, deberá ser adecuadamente seleccionado por la dirección, con una tecnología que garantice los procesos de input, transformación y output, para producir y distribuir los bienes o servicios elegidos, en un ambiente equilibrado de información, comunicación y enlaces de control (o modificar los enlaces existentes) que aseguren un funcionamiento adecuado de la tecnología, y, finalmente el problema administrativo, busca racionalizar y estabilizar aquellas actividades que solucionaron los problemas de la organización durante las fases empresarial y tecnológica, esto requerirá la formulación y puesta en práctica de procesos de desarrollo continuo en la organización (innovación), a través de sus atributos sustantivos, de la percepción de las características del entorno considerando el grado de "incertidumbre ambiental percibida", así como la participación del grupo de directivos "coalición dominante" (Miles et al., 1978)

De manera general, para Cabello Campos, García Rodríguez, Jiménez Jiménez y Ruiz Navarro (2000), Miles y Snow (1978), las características singulares de las cuatro estrategias, estudiadas bajo las dimensiones del ciclo adaptativo; consideran a las organizaciones prospectivas como aquellas que generan un proceso de innovación y desarrollo continuo de servicios o productos, mediante una búsqueda de oportunidades en el mercado. A las defensivas tienen un limitado control sobre los productos/servicios o mercados donde actúan, defendiendo sus posiciones bajo el criterio de eficiencia, a las organizaciones analizadoras como un esquema híbrido de las dos anteriores, actuando de manera defensiva o prospectiva, marcando un equilibrio entre innovación y eficiencia. Finalmente, las organizaciones reactivas no presentan una estrategia genérica consistente, su conducta es impredecible e inestable, no establecen sistemas ni estructuras consistentes, por lo que son consideradas un tipo estratégico inestable en el tiempo.

Dentro de las actuaciones estratégicas se consideró que para medir el ámbito producto-mercado, se evalúa la expansión de la oferta de productos, la innovación en el mercado y la creación de nuevos productos. Para medir la flexibilidad productiva se tomó en cuenta la habilidad para reaccionar a cambios de los productos fabricados, la capacidad de innovar, la eficacia del proceso de planificación, mientras que para medir la descentralización de toma de decisiones se valoró la creación de áreas descentralizadas, la implementación de sistemas de información y la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia; mismos que permitieron asociarlos directamente con un tipo de estrategia.

## 2. Metodología

La investigación es de tipo explicativa correlacional entre las dimensiones del ciclo adaptativo de la estrategia y el valor agregado que financieramente generan las empresas comerciales del sector automotriz de la zona central del Ecuador, a través de un estudio empírico, no-experimental, transeccional-causal y multivariado. La unidad de análisis constituye las empresas comerciales ubicadas en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, en donde se desarrollan actividades de fabricación y comercialización de automotores y partes o accesorios.

Para el estudio de las dimensiones estratégicas se aplicó una encuesta a través de cuestionarios tipo Likert, a 76 empresas ecuatorianas, considerando las tres dimensiones del ciclo adaptativo: producto-mercado, flexibilidad productiva y descentralización en la toma de decisiones. La creación de valor en las empresas fue analizada, mediante un indicador de carácter cuantitativo, EVA, que calcula la diferencia entre la utilidad operacional después de impuestos menos el costo promedio de capital. Los datos financieros necesarios fueron extraídos de los estados financieros oficiales emitidos por la Superintendencia de Compañías del Ecuador al año 2016.

Se utilizó el método de ecuaciones estructurales para reconocer la trayectoria expresada en las dimensiones estratégicas sobre la creación de valor, con lo que se pretende examinar una serie de relaciones de dependencia, pero a la vez independientes en otra relación dentro del mismo modelo (Leyva & Olague, 2014). El primer modelo de medida es en el que se identifican las relaciones entre las variables latentes o constructos y sus indicadores, para ello se aplicó un análisis de componentes principales, dicho de otra manera se consideraron únicamente los indicadores con altos índices de confiabilidad.

Luego de obtener la validez del constructo, se realizó un análisis factorial confirmatorio y de correspondencia múltiple para detectar la estrategia a la que corresponde por la agrupación de factores, mismos que se agrupan de acuerdo con las preguntas que han logrado cada factor valorizar y por varianza estudiada trabajar una confirmación de estos factores, no es un cambio en la teoría más bien es un trabajo del estudio de la realidad, en otras palabras, especificar los factores de acuerdo con la realidad.

El procesamiento de la información se la realizó mediante el software estadístico SmartPLS 3; se planteó un segundo modelo para valorar la incidencia de cada tipo de estrategia sobre la creación de valor, en la cual se aplicó la técnica de mínimos cuadrados parciales juntamente con el

algoritmo PLS que proporciona criterios de validez discriminante, Ave, Alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y R cuadrado. También se aplicó un brooststrapping o autoevaluación que consiste en la estimación de la significancia estadística de las relaciones entre las variables del modelo planteado, de esta manera reportan valores estadísticos t-student y valores p, que tras su revisión permiten validar la hipótesis planteada.

### 3. Resultados

El análisis de características de las configuraciones estratégicas, dieron como resultado que el 39% de las empresas estudiadas adoptan un perfil defensor, el 36% son analizadoras, el 7% prospectivas y el 18% reactivas, es decir carecen de actuaciones coherentes entre las dimensiones del ciclo adaptativo.

El resultado del análisis de componentes principales nos devuelve un modelo de 4 factores explicativos, considerando la variabilidad de los factores se construye una tabla con los valores más altos del análisis de la varianza. Con lo cual se ratifica los perfiles estratégicos de las empresas estudiadas, destacándose factores singulares para cada uno de ellos.

**Tabla 1**  
Matriz de componente rotado.

	Componente			
	1 (Defensor)	2 (Analizador)	3 (Prospector)	4 (Reactivo)
1 Oferta productos	0,320	0,208	0,632	-0,053
2 Reputación innovadora	0,173	-0,087	0,865	-0,153
3 Objetivo flexibilidad	-0,157	0,053	0,750	0,329
4 Capacidad crear	-0,088	0,021	0,181	0,839
5 Habilidad ajuste	0,163	0,153	-0,168	0,700
6 Cambios de diseño	0,074	0,813	0,157	0,135
7 Flexibilidad demandas	0,157	0,907	-0,031	0,024
8 Eficacia planificar	0,397	0,678	-0,013	0,098
9 Descentralización	0,816	-0,038	-0,036	0,011
10 Reducción niveles	0,695	0,337	0,073	0,026
11 Implementación sistemas	0,516	0,304	0,245	0,305
12 Participación estrategia	0,723	0,254	0,212	-0,048

Elaborado por: Los autores  
Fuente: Encuesta.

Se muestra los factores explicativos del perfil analizador concentrados principalmente en condiciones de flexibilidad productiva, las mismas que enfrentan problemas estratégicos como operar en dos ámbitos pendientes de producto y mercados; lo que significa que uno es estable, rutinario y eficiente, mientras que el otro es cambiante. El problema administrativo que constantemente enfrentan es una organización matricial con un grado moderado de descentralización y finalmente en el área tecnológica posee una eficiencia técnica es decir un núcleo tecnológico dual con componentes estables y flexibles.

Seguidamente está el factor Defensivo, representando con 4 ítems, responde a la problemática estratégica con organizaciones con limitado ámbito producto-mercado, los directivos no investigan nuevas oportunidades, puesto que prestan atención a mejorar la eficiencia de operaciones actuales, en el problema administrativo la existencia de un control centralizado en la estructura organizativa y finalmente en el problema tecnológico se enfrenta a una tendencia de integración vertical.

Luego se ubica al factor Prospectivo (amplitud de productos y mercado) que afronta a problemas estratégicos principalmente a la innovación de productos o mercados, encargados de investigar continuamente oportunidades, la problemática administrativa se enfoca que el elevado grado de descentralización en la toma de decisiones, cuenta con tecnologías flexibles que le permiten obtener respuestas rápidas al ámbito competitivo, pero ocasiona que la empresa no desarrolle su máxima eficiencia.

De manera general, el 37% de las organizaciones respondió que el factor amplitud producto-mercado es determinante para resolver problemas estratégicos en el sector automotriz, y más del 70% de las organizaciones reconoce un factor defensivo en su conducta de trabajo estratégico, capacidad de tener bienes y servicios en el mercado y la habilidad de ajustar productos a las necesidades de los clientes.

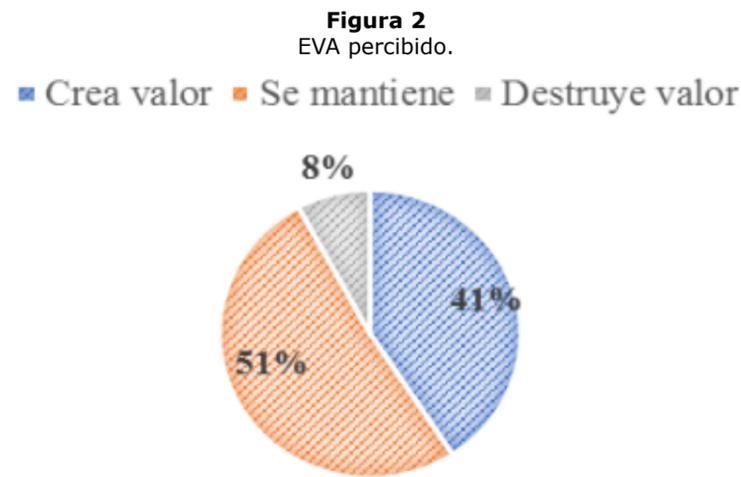
**Tabla 2**  
Resultados de configuraciones

Factor	Estrategia	Resultado	No. Empresas
<b>F1. Descentralización de toma de decisiones</b>	DEFENSIVA	ALGO REDUCIDA	30
<b>F2. Flexibilidad productiva</b>	ANALIZADORA	NI REDUCIDA NI ELEVADA	27
<b>F3. Amplitud productos mercado</b>	PROSPECTIVA	MUY ELEVADA	5
<b>F4. Sin estrategia</b>	REACTIVA	ALGO ELEVADA	14
<b>TOTAL</b>			76

Elaborado por: Los autores  
Fuente: Encuesta.

En la tabla 2, nos permite observar el acercamiento de cada factor al valor de escala y del mismo modo tener un mapeo de correspondencia entre factor y escala que se ha tratado de estudiar. Los factores confirmados son 4: En los resultados F1. Defensiva que responde principalmente a la dimensión descentralización en la toma de decisiones presenta una valoración en la realidad del sector automotriz comercial de manera algo reducida. Mientras que F3. Prospectiva de la amplitud de mercado y producto, tiene una valoración en la realidad de muy elevada.

Además, F2. Analizadora que corresponde a la dimensión de empresas con flexibilidad productiva muestra una valoración en la realidad de forma que en el sector no es reducida pero tampoco es elevada. Finalmente, F4. Reactiva, sin estrategia se presenta en el sector automotriz comercial de manera algo elevada.



Fuente: Encuesta

Los resultados del cálculo del indicador EVA, indican que el 41% de las empresas estudiadas crean valor, es decir el valor de su utilidad operacional es superior a sus costos de capital, sin embargo, la percepción de creación de valor para los empresarios es mayor.

**Tabla 3**  
Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
<b>Amplitud</b>	0,701	0,723	0,869	0,768
<b>Creación Valor</b>	0,790	2,523	0,572	0,510
<b>Descentralización</b>	0,719	0,734	0,842	0,641
<b>Flexibilidad</b>	0,799	0,804	0,882	0,713
<b>Percepción</b>	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia en SmartPLS.3

Finalmente, mediante la valoración de la consistencia interna de un modelo mediante el Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, que con un nivel mínimo de 0,7 el modelo presenta consistencia interna y se demuestran que los resultados del modelo propuesto tienen consistencia interna y también validez divergente lo que significa que la medición de las estrategias son las correctas. Además revisando los resultados del análisis estadístico, no todas la sub hipótesis son validadas; debido a que los valores t no superan los valores mínimos recomendados ( $t \geq 1,96$ , con intervalo de confianza del 5%) y los valores p no todos son menores a 0,05. Mientras que la hipótesis planteada acerca de las dimensiones amplitud, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones influye en la creación de valor si es justificada por los niveles t y p.

El coeficiente de correlación de Pearson (R<sup>2</sup>) indica que el 50% de la varianza de la variable creación de valor está explicada por las 3 dimensiones organizacionales mediante una relación lineal, dicho en otras palabras, el EVA y el crecimiento de las ventas de las empresas del sector comercial automotriz mejora en función de las dimensiones organizacionales.

**Tabla 4**  
Media, desviación estándar, valores t, p valores.

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (  O/STDEV )	P Valores
Amplitud -> Creación Valor	0,498	0,484	0,092	5,43	0,00
Amplitud -> Flexibilidad	0,182	0,196	0,136	1,33*	0,18 *
Descentralización -> Creación Valor	0,401	0,397	0,129	3,10	0,00
Flexibilidad -> Creación Valor	-0,071	-0,061	0,143	1,50	0,06
Flexibilidad -> Descentralización	0,524	0,539	0,089	5,91	0,00
Percepción -> Creación Valor	0,048	0,058	0,097	0,49	0,62
*p > 0,05; t < 1,96					

Fuente: Elaboración propia en SmartPLS.3

Los coeficientes de trayectoria superan el valor de 0,20; así, la explicación para la dimensión amplitud de producto y mercado (0,49), es que a mayor importancia a esta dimensión mayor creación de valor, algo semejante sucede con la descentralización de toma de decisiones (0,40). La

## 4. Conclusiones

En cuanto al perfil configurativo estratégico de las empresas del sector comercial automotriz se destaca la estrategia defensiva con un 39%, caracterizada principalmente por la descentralización de toma de decisiones; la estrategia analizadora corresponde al 36% de empresas que desarrollan distintivamente la flexibilidad productiva en su empresa, el 18% de las empresas estudiadas evidencian una ausencia de estrategia definida y únicamente responder a las circunstancias del entorno; finalmente 7% de las empresas son identificadas como prospectiva, dando mayor énfasis a la amplitud de los productos y el mercado, es decir a una gestión más estratégica que operativa.

Con el cuestionario aplicado se obtuvo la percepción de los empresarios del sector en cuanto al EVA, más del 51% de las empresas creen que la creación del valor se ha mantenido y el 40% piensa que crea valor. Mientras que los datos obtenidos de fuentes secundarias muestran que el 80% de las empresas destruye valor y únicamente el 6,57% de la totalidad agrega valor a la empresa.

Los resultados del análisis estadístico del modelo de ecuaciones estructurales muestran que las dimensiones organizacionales influyen en la creación de valor EVA y crecimiento de las ventas con un R<sup>2</sup> del 50%. Sin embargo, si el modelo es direccionado a la evolución únicamente del EVA la relación con las dimensiones es pobre alcanzando un 20%.

La estrategia prospectiva (amplitud de producto y mercado) y la estrategia defensiva (descentralización en la toma de decisiones) tienen una relación directa positiva (0.49; 0.40 respectivamente) sobre la creación de valor, que serían las más adecuadas para la obtención de valor mientras que la estrategia analizadora (flexibilidad productiva) presenta una disminución (-0.07) en la creación de valor cuando es aplicada.

## Referencias bibliográficas

- Ammar, O., & Chereau, P. (2018). Business model innovation from the strategic posture perspective: An exploration in manufacturing SMEs. *European Business Review*, 38-65.
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2017). Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor. *Journal of Organizational Change Management*, 1-21.
- Anwar, J., Shah, S., & Hasnu, S. (2016). Business Strategy and Organizational Performance: Measures and Relationships. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 97-122.
- Cabello C., García, M., Jiménez, A., y Ruiz, J. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 7, 365-382.
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. (2018). Anuario 2018. Recuperado de [http://www.cinae.org.ec/Anuario/anuario\\_2018.pdf](http://www.cinae.org.ec/Anuario/anuario_2018.pdf)
- Dess, G., Newport, S., & Rasheed, M. (1993). Configuration research in strategic management: key issues and suggestions. *Journal of Management*, 19, 775-795.
- Ekos. (2017). Industria Automotriz: cupos y salvaguardias. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8919>
- Leyva Cordero, O., y Olague, J. (2014). Modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (PLS). México: Tirant Humanidades. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/275523281\\_Modelo\\_de\\_ecuaciones\\_estructurales\\_por\\_el\\_metodo\\_de\\_minimos\\_cuadrados\\_parciales\\_PLS](https://www.researchgate.net/publication/275523281_Modelo_de_ecuaciones_estructurales_por_el_metodo_de_minimos_cuadrados_parciales_PLS)
- Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resource management – distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 447-361.
- Miles, R., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H., Bruce, H., & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Porter, M. (1980). The competitive strategy. New York: The Free Press
- Quirama, U. & Sepúlveda-Aguirre, Jovany (2018). Un acercamiento a las metodologías de valoración de activos intangibles para la búsqueda del valor razonable. *Revista Espacios*, 39(41), 7-15. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394107.html>
- Roca, V., y Bou, J. (2005). El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño organizativo: una propuesta metodológica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 15-30.
- Rodríguez P., J. M. (2001). Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos una revisión de la tipología de Miles y Snow. Documentos de trabajo Universidad de Oviedo, 237, 1-29. Recuperado de la base de datos Dialnet.
- Treacy, M y Wiersema, F. (1995). La disciplina de los líderes del mercado. Bogotá: Norma.
- Zahra, S., & Pearce, J. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, 16(4), 751-768.

1. Especialista en Finanzas y NIIF, Docente Investigadora Universidad Técnica de Ambato. Doctora en Contabilidad y Auditoría Magíster en Gerencia Financiera Empresarial. Correo: [alexandratvalle@uta.edu.ec](mailto:alexandratvalle@uta.edu.ec)

2. Docente investigador Universidad Técnica de Ambato. Especialista en Tributación, Doctor en Contabilidad, Magíster en Derecho Económico, Financiero y Bursátil. Correo: [titopmayorga@uta.edu.ec](mailto:titopmayorga@uta.edu.ec)

3. Contadora Independiente, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Correo: [tatianaibeth.17@gmail.com](mailto:tatianaibeth.17@gmail.com)