

# El alineamiento de la estrategia competitiva, la estrategia de producción, las capacidades productivas y los resultados empresariales

Javier González Benito, Isabel Suárez González

Departamento de Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca. Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES. 37007. Salamanca. javiergb@usal.es, isuarez@usal.es

## Resumen

*La literatura reconoce que un correcto alineamiento entre la estrategia competitiva, la estrategia de producción y las capacidades productivas influye positivamente en el rendimiento del negocio. Sin embargo, pocos trabajos han analizado empíricamente esta proposición y ninguno de ellos ha considerado conjuntamente los cuatro elementos. Este trabajo los integra en un mismo modelo y propone que tanto la estrategia como las capacidades de producción, articuladas ambas en términos de coste y flexibilidad, son esenciales para explicar los efectos de la estrategia competitiva, pensada en términos de coste y diferenciación, sobre los resultados competitivos, entendidos en términos comerciales y financieros. Los análisis realizados sobre una muestra de 148 empresas manufactureras españolas apoya esta proposición y permite conocer con mayor profundidad el papel mediador que desempeñan las estrategias funcionales.*

**Palabras clave:** alineamiento estratégico, estrategia competitiva, estrategia de producción

## 1. Introducción

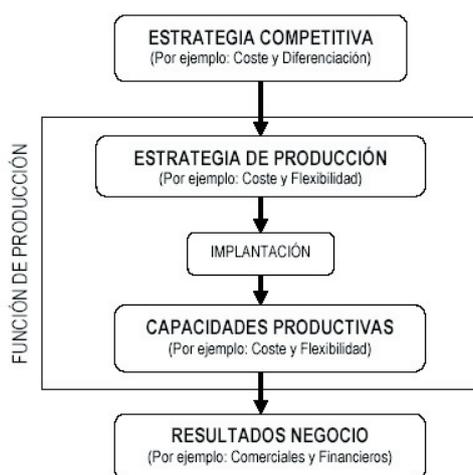
La relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento de una unidad de negocio se ha convertido en una cuestión central en la investigación en Dirección Estratégica, dando lugar a una extensa línea de investigación. Campbell-Hunt (2000) sugiere que un enfoque contingente puede ser el más adecuado para entender la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño. Parece, por lo tanto, conveniente orientar la investigación a identificar qué circunstancias favorecen que una determinada configuración estratégica conduzca a mejores resultados. Varios trabajos han estudiado posibles contingencias organizativas o internas. En este grupo se sitúa el análisis de la consistencia entre las estrategias competitivas y las diferentes estrategias funcionales. La idea que subyace es que, sólo cuando la estrategia competitiva se traduce en estrategias funcionales consistentes tendrá un impacto en los resultados. Este trabajo pretende contribuir en esta dirección analizando el papel que juegan la estrategia y las capacidades de la función de producción para entender la relación entre las estrategias genéricas y el desempeño en las empresas industriales.

El esquema de Porter (1985), que distingue entre estrategias genéricas de liderazgo en costes y diferenciación, ha demostrado capturar la esencia de estrategias competitivas más complejas y desempeñar un papel muy significativo para discriminar configuraciones estratégicas (Campbell-Hunt, 2000). Asimismo, los objetivos estratégicos de la función de producción al igual que sus capacidades pueden articularse a través de prioridades competitivas básicas como las propuestas por Hayes y Wheelwright (1984): coste, flexibilidad, calidad y entrega. En este trabajo se consideran dos de ellas, coste y flexibilidad. El objetivo del trabajo se concreta entonces en identificar las configuraciones de estrategias y capacidades productivas, en términos de coste y flexibilidad, que permiten que las estrategias genéricas de liderazgo en costes y diferenciación sean efectivas y se traduzcan en un mejor desempeño. En otras palabras, se pretende avanzar en la identificación de vínculos entre la estrategia de negocio, la estrategia de producción y las

capacidades de producción que generan ventaja competitiva.

## 2. Revisión de literatura: Modelo inicial

La Figura 1 presenta el modelo más comúnmente aceptado sobre el proceso de planificación estratégica en la función de producción. Los objetivos de la estrategia funcional deben plantearse a la luz de la estrategia competitiva de forma que desarrollen y apoyen ésta (ej. Skinner, 1969; Hayes y Wheelwright, 1984). Las acciones tomadas para perseguir estos objetivos configurarán una cartera de capacidades que determinarán la contribución de la función de producción al rendimiento del negocio. Con el objetivo de simplificar, este trabajo ignora otros escalones que podrían ser también incluidos en el modelo.



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

Aunque son múltiples los trabajos que han analizado parcialmente este modelo, ninguno ha considerado conjuntamente estas cuatro etapas. Ward y Duray (2000) estudian el modelo sin considerar las capacidades productivas y, quizás por ello, los efectos directos de la estrategia de producción sobre el desempeño son escasos. Williams et al. (1995) y Gupta y Lonial (1998) también ignoran las capacidades productivas. Otros trabajos también han buscado efectos directos de la estrategia de fabricación en los resultados (ej. Smith y Reece, 1999), aunque los resultados son difícilmente comparables y, en ocasiones, poco consistentes entre sí. El modelo (a) de la Figura 2 desarrolla la Figura 1 incorporando las distintas relaciones directas estudiadas en la literatura para las variables consideradas en este trabajo.

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

### 3.1. Papel mediador de las capacidades productivas

La teoría de la competencia productiva, propuesta inicialmente por Cleveland et al. (1989) y desarrollada en múltiples trabajos posteriores (ej. Vickery, 1991; Schmenner y Vastag, 2006), pone de manifiesto la importancia de las capacidades logradas en la función de producción para explicar la contribución de dicha función al rendimiento del negocio. Como señala Vickery (1991), aun cuando las prioridades competitivas de la función de producción han sido elegidas de forma que desarrollen y apoyen a la estrategia del negocio, contribuirán a mejorar el rendimiento del negocio sólo en la medida en que se traduzcan en capacidades productivas. Es razonable pensar que la estrategia de producción, por muy acorde que esté con la estrategia competitiva, difícilmente contribuirá al rendimiento del negocio si no se consigue implantar. Se

propone, en consecuencia, la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El efecto de la estrategia de producción sobre el rendimiento del negocio se canaliza a través de las capacidades generadas en la función de producción

El modelo (b) de la Figura 2 muestra los cambios sobre el modelo inicial (modelo (a)) que implica el cumplimiento de esta hipótesis.

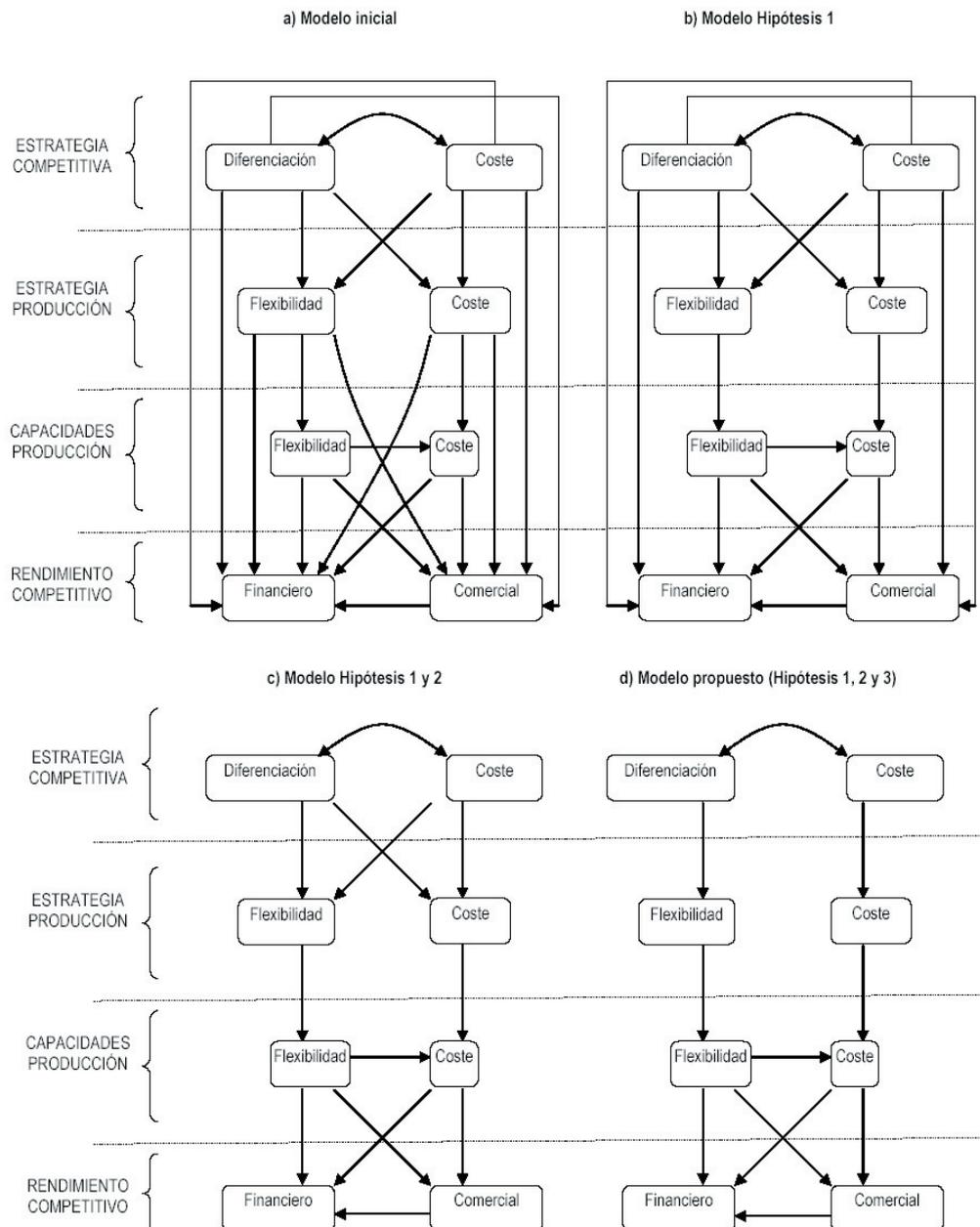


Figura 2. Modelo inicial y restricciones impuestas por la hipótesis

### 3.2. 3.3. Papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas

Algunos trabajos han aportado evidencia sobre el papel mediador de las prioridades competitivas en la relación entre estrategias competitivas y resultados empresariales (Gupta y Lonial, 1998; Ward y Duray, 2000). Otros han aportado evidencia sobre el papel mediador de las capacidades productivas (Gupta y Somers, 1996; Smith y Reece, 1999). Este trabajo sostiene que este papel

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

Hipótesis 2: El efecto de la estrategia competitiva en el rendimiento del negocio se canaliza a través de la estrategia y las capacidades de la función de producción

El modelo (c) en la Figura 2 muestra los cambios sobre el modelo inicial (modelo (a)) que implica el cumplimiento de las hipótesis 1 y 2.

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

Las hipótesis anteriores sugieren que la función de producción desempeña un papel clave para entender la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento del negocio, pero no establecen ninguna condición sobre el alineamiento correcto que debe existir para que dicho rendimiento sea positivo. El alineamiento entre la estrategia y las capacidades de producción no deja demasiadas dudas, pues la argumentación previa reduce este problema a una cuestión de eficacia. El alineamiento entre la estrategia competitiva y la estrategia de producción es una cuestión menos estudiada. El área de producción y gestión de materiales se considera el centro de atención principal de una empresa que persiga una estrategia de liderazgo en costes (Miller y Friesen, 1986). Porter (1985, 47) señala el aprovechamiento de economías de escala para reducir los costes de producción y la construcción de sistemas de fabricación eficientes como los principales ejemplos de capacidades de la función de producción que se asocian a estrategias de liderazgo en costes.

La diferenciación del producto puede lograrse de muy diferentes formas entre las que destacan la innovación, la calidad, y la capacidad para satisfacer al cliente. Desde la óptica del área de producción en la empresa, el desarrollo de habilidades asociadas a la flexibilidad en los sistemas de fabricación contribuye sustancialmente a la implementación de una estrategia de diferenciación por dos vías: en primer lugar, permite la personalización del producto o la capacidad para variar las características de un bien o servicio y ajustarlo a las necesidades específicas de un grupo de clientes; en segundo lugar, la rapidez para responder a las exigencias del cliente (Hill y Jones, 1996). También Porter (1985, 47) incluye la flexibilidad y rapidez en la respuesta a los cambios en las especificaciones productivas como una de las contribuciones más habituales del área de operaciones a la estrategia de diferenciación. Khota y Orne (1989) consideran la flexibilidad en la programación de la producción (flexibilidad de volumen y de entrega), la variedad de productos finales (flexibilidad de mezcla) y las capacidades de diseño e ingeniería (flexibilidad de producto) como características principales de las empresas orientadas a la diferenciación. En definitiva, se plantea la existencia de varios caminos igualmente efectivos que pueden llevar al éxito.

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

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

costes.

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

El modelo (d) en la Figura 2 muestra los cambios sobre el modelo inicial (modelo (a)) que implican las hipótesis 1, 2 y 3.

## 4. Metodología

### 4.1. Datos

La población inicial objeto de estudio consistió en las empresas españolas con 100 o más empleados en tres sectores industriales: fabricantes de maquinaria (SIC 35), de maquinaria eléctrica y electrónica (SIC 36) y de equipos de transportes (SIC 37). Se utilizó la base de datos Duns&Bradstreet para obtener un listado inicial de empresas. Tras un proceso de depuración, la población quedó entonces constituida por un total de 435 empresas: 141 fabricantes de maquinaria, 148 fabricantes de maquinaria eléctrica y electrónica, y 146 fabricantes de equipos de transporte. La recogida de los datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario al director de producción de cada empresa. Tras varias rondas de contactos telefónicos se obtuvieron un total de 148 cuestionarios (34,02%), 52, 48 y 48 respectivamente en cada sector.

### 4.2. Medidas

*Estrategia competitiva.* Se pidió a los directivos encuestados que señalasen sobre una escala de Likert (de 1 –importancia nula- a 7 –gran importancia-) la importancia dada por su empresa a las cuestiones recogidas en el apartado (a) de la Tabla 1.

*Estrategia de producción.* Se pidió a los directivos que sobre una escala de Likert (de 1 –nula- a 5 –muy grande-) señalasen la importancia asignada en la función de producción a los objetivos recogidos en el apartado (b) de la Tabla 1.

*Capacidades de producción.* Sobre los mismos ítems del apartado anterior se pidió a los directivos que valorasen sus logros respecto a sus competidores en una escala de Likert (de 1 –peores del mercado- a 5 –líderes del mercado-).

*Rendimiento competitivo.* Se pidió a los directivos encuestados que señalasen sobre una escala de Likert (1 –menor-, 4 –igual-, 7 –mayor-) la situación de su empresa con respecto a sus competidores en cada uno de los aspectos recogidos en el apartado (d) de la Tabla 1. Los cinco primeros se refieren a cuestiones relacionadas con el éxito comercial del negocio y los otros tres hacen referencia a financieros.

### 4.3. Análisis

Para contrastar las hipótesis, es necesario evaluar hasta qué punto los datos observados se ajustan a los modelos planteados en la Figura 2. Para ello se utilizó análisis de secuencias (*path analysis*), que es la metodología empírica más acorde con el concepto de alineamiento (como mediación) que se pretende medir (Venkatraman, 1989). Una ventaja del esquema analítico planteado es que nos permite comparar y testar diferentes modelos competitivos o alternativos (modelos a, b, c y d) dentro de un marco analítico común.

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

a) Estrategia competitiva		Weights	Correlation	Cronbach's $\alpha$	
Coste	Reducir los costes de explotación (producción, aprovisionamiento, comercialización, investigación)	1,000	,23*	,612	
	Optimizar la utilización de la capacidad y los recursos disponibles	,879**			
	Ofertar precios por debajo de los competidores	1,382**			
Diferenciación	Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos	1,000			
	Incorporar las tecnologías y prestaciones más avanzadas en los productos de la empresa	,962**		,864	
	Desarrollar una buena imagen de los productos e incrementar la reputación de la empresa	,674**			
$\chi^2$ (valor p): 16,66 (0,034); $\chi^2$ / g.l. = 2,082; RMSR = 0,122; GFI = ,964; AGFI = 0,906; NFI = 0,947; CFI = 0,971					
b) Estrategia producción (Prioridades Competitivas)		Weights	Correlation	Cronbach's $\alpha$	
Coste	Productividad laboral	1,000	,29*	,756	
	Productividad de los recursos productivos (ej. máquinas, equipos, ...)	1,215**			
	Bajos costes de producción	,783**			
	Bajo volumen de inventarios	,983**			
	Alta utilización de los recursos disponibles para la producción	,935**			
Flexibilidad	Flexibilidad para ajustar la capacidad a las necesidades de cada momento	1,000			
	Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos	1,094**		,726	
	Fácil introducción en los productos de los cambios que demanda el mercado	1,244**			
	Introducción frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	1,143**			
	$\chi^2$ (valor p): 57,24 (0,000); $\chi^2$ / g.l. = 2,201; RMSR = 0,052; GFI = ,912; AGFI = 0,848; NFI = 0,834; CFI = 0,899				
c) Capacidades Producción		Weights	Correlation		Cronbach's $\alpha$
Coste	Productividad laboral	1,000	,63**	,748	
	Productividad de los recursos productivos (ej. máquinas, equipos, ...)	1,197**			
	Bajos costes de producción	,724**			
	Bajo volumen de inventarios	,869**			
	Alta utilización de los recursos disponibles para la producción	,831**			
Flexibilidad	Flexibilidad para ajustar la capacidad a las necesidades de cada momento	1,000			
	Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos	,923**		,721	
	Fácil introducción en los productos de los cambios que demanda el mercado	1,206**			
	Introducción frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	1,206**			
	$\chi^2$ (valor p): 34,63 (0,120); $\chi^2$ / g.l. = 1,332; RMSR = 0,032; GFI = ,953; AGFI = 0,918; NFI = 0,897; CFI = 0,971				
d) Resultados Negocio		Weights	Correlation		Cronbach's $\alpha$
Resultados comerciales	Crecimiento de las ventas	1,000	,69	,877	
	Reputación e imagen	,986**			
	Satisfacción de los clientes	,864**			
	Cuota de mercado (del producto principal)	1,072**			
	Éxito del lanzamiento de nuevos productos	,794**			
Resultados financieros	Rentabilidad (beneficio/activos)	1,000		,845	
	Margen sobre ventas	,916**			
$\chi^2$ (valor p): 35,44 (0,012); $\chi^2$ / g.l. = 1,886; RMSR = 0,061; GFI = ,947; AGFI = 0,900; NFI = 0,949; CFI = 0,975					

\* p &lt; 0,05 \*\* p &lt; 0,01

## 5. Resultados

La Tabla 2 muestra, para los modelos de la Figura 2, algunos índices de ajuste comúnmente utilizados para valorar la validez de modelos estructurales. En general, todos los modelos presentan un ajuste aceptable. Esto lleva a pensar, por un lado, que ninguno es rechazable y, por el otro, que en ninguno de ellos faltan por incorporar relaciones relevantes. Los índices indican que el modelo (d), a pesar de estar mucho más restringido, presenta un ajuste que nada tiene que envidiar al resto de modelos. Estos resultados ya permiten confirmar las hipótesis 1 y 2, siendo necesario analizar los coeficientes de las relaciones incluidas en los modelos para establecer conclusiones sobre la hipótesis 3. La Figura 3 presenta los coeficientes estimados en los modelos (a) y (d). Los otros modelos intermedios han sido suprimidos por no incorporar información relevante. Únicamente las relaciones que se mantienen en el modelo propuesto aparecen en el modelo inicial con coeficiente positivo y significativo a un nivel de confianza del 95%. Existen caminos positivos y significativos desde las estrategias competitivas a las

variables de rendimiento del negocio, lo que lleva a aceptar también las hipótesis 3a y 3b.

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

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

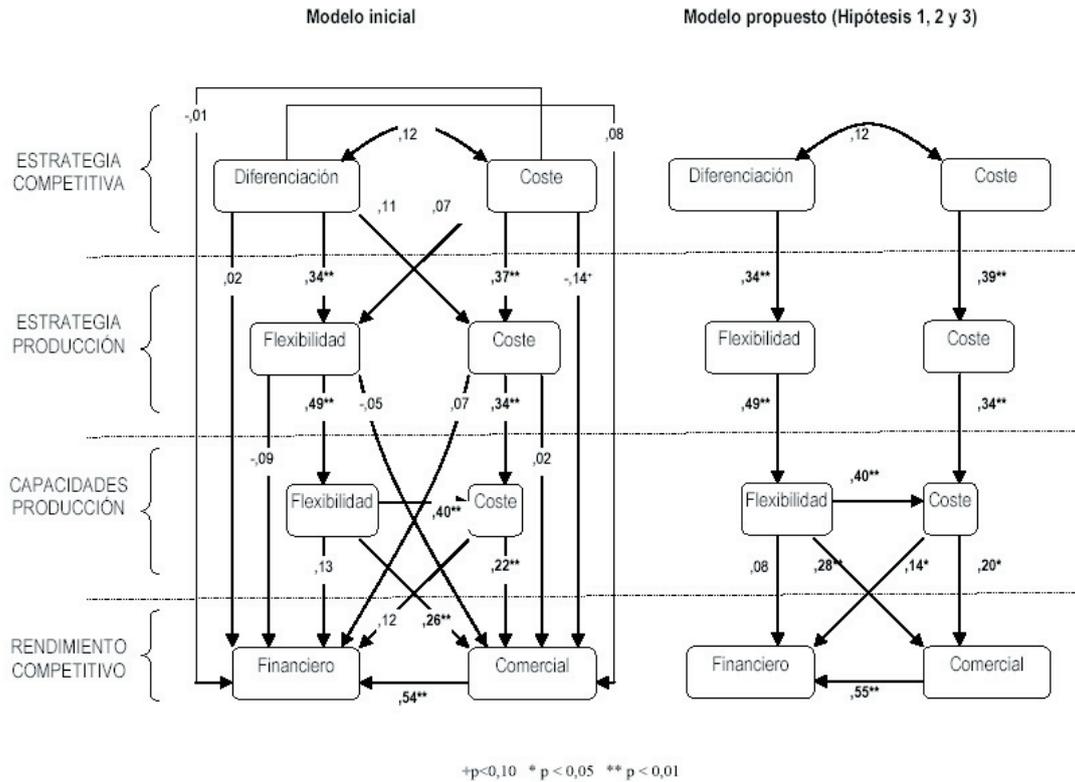
<sup>1</sup> Valores recomendados basados en Chau (1997)

## 6. Discusión e implicaciones de los resultados

Este trabajo entronca con una de las líneas de investigación más específica del campo de la Dirección estratégica como es los efectos de la estrategia competitiva en los resultados de la empresa, aportando nueva evidencia que apoya el supuesto de que la estrategia competitiva es uno de los principales determinantes de la variabilidad en los resultados empresariales. Este trabajo contribuye, por lo tanto, a la literatura que muestra que la relación entre la estrategia competitiva y el rendimiento del negocio no es universal, sino contingente. Un correcto alineamiento de la función de producción con la estrategia de negocio aparece como una de las características internas necesarias para el éxito de dicha estrategia. Este alineamiento debe producirse, en primer lugar, a nivel de objetivos estratégicos y, en segundo lugar, a nivel de capacidades para que sea verdaderamente efectivo.

Los resultados de este trabajo realizan, por lo tanto, aportaciones a la literatura sobre coherencia estratégica (Venkatraman, 1990) al ofrecer nueva evidencia de que el logro de alineamiento o consistencia interna entre las decisiones estratégicas tiene un significativo impacto en los resultados. En concreto, en nuestro trabajo se comprueba la efectividad de dos modelos o patrones diferentes de alineamiento entre la dirección estratégica y la dirección de operaciones en el sentido expuesto por Venkatraman (1990). Es decir, las empresas de la muestra siguen diferentes caminos para lograr ese alineamiento.

Los resultados obtenidos tienen otras implicaciones teóricas adicionales. En primer lugar, resultan consistentes con la teoría de la competencia productiva desarrollada por Cleveland et al. (1989). En línea con lo señalado por Vickery (1991), la contribución de la función de producción al rendimiento del negocio no sólo depende de un correcto alineamiento de la estrategia funcional con la estrategia del negocio, sino que requiere que la primera se traduzca en capacidades. Ignorar alguno de estos escalones puede ocultar relaciones importantes y llevar a conclusiones imprecisas. En segundo lugar, los datos apoyan la compatibilidad de diferentes prioridades competitivas en la función de producción. Las empresas que obtienen buenas capacidades en términos de flexibilidad también las consiguen en términos de reducción de costes. La evidencia recogida en este trabajo se inclina por lo tanto a favor del modelo acumulativo (ej. Ferdows y De Meyer, 1990; Noble, 1995) frente al de fábrica focalizada (Skinner, 1974). En tercer lugar, los análisis muestran que la flexibilidad del sistema productivo constituye un camino frecuente y efectivo para desarrollar una estrategia de diferenciación. Estos resultados no implican que otros caminos basados en prioridades competitivas como la calidad o la entrega no puedan ser también efectivos y desarrollarse paralelamente, pero destaca la flexibilidad como factor competitivo clave en los mercados actuales.



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

También pueden señalarse algunas implicaciones importantes para la dirección del negocio. En primer lugar, la alta dirección debe reconocer el papel estratégico jugado por la función de producción y establecer los mecanismos necesarios para asegurar que la estrategia funcional se define a la luz y en concordancia con la estrategia de negocio. La participación e implicación de los responsables de la función de producción en el proceso de decisión estratégica puede ser clave para conseguir un grado adecuado de alineamiento. En segundo lugar, la alta dirección debe dotar a la función de producción de los recursos humanos y técnicos necesarios que le permitan traducir en capacidades las prioridades competitivas elegidas.

## 7. Conclusiones

Este trabajo aporta evidencia acerca del impacto de la estrategia competitiva en los resultados de la empresa. En concreto, se ha contribuido a probar que un correcto alineamiento entre la estrategia competitiva, la estrategia de producción y las capacidades de producción es clave para mejorar el rendimiento del negocio. Aunque tradicionalmente se ha considerado que las estrategias funcionales son esenciales para desarrollar y apoyar a la estrategia de negocio, el soporte empírico al respecto es limitado. En concreto, los análisis realizados indican que una estrategia basada en el liderazgo en costes debe asociarse a una estrategia y capacidades productivas centradas en la reducción de costes para tener efectos positivos sobre los resultados comerciales y financieros del negocio. Por otra parte, una estrategia y capacidades productivas centradas en la flexibilidad del sistema productivo permiten que una estrategia basada en la diferenciación sea eficaz. Tanto la estrategia como las capacidades productivas destacan, por lo tanto, como uno de los elementos contingentes que explican la relación entre la estrategia competitiva y los resultados del negocio.

## Referencias

- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, No.2, pp. 127-154.
- Cleveland, G.; Schroeder, R.G.; Anderson, J.C. (1989). A Theory of Production Competence. *Decision Sciences*. Vol. 20, No. 4, pp. 655-668.
- Ferdows, K.; De Meyer, A. (1990). Lasting Improvements in manufacturing Performance: In Search of a New Theory. *Journal of Operations Management*. Vol. 9, No. 2, pp. 168-184.
- Gupta, Y.P.; Lonial, S.C. (1998). Exploring linkages between manufacturing strategy, business strategy and organizational strategy. *Production and Operations Management*. Vol. 7, No. 3, pp. 243-264.
- Gupta, Y.P.; Somers, T.M. (1996). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach. *Production and Operations Management*. Vol. 5, No. 3, pp. 204-233.
- Hayes, R.H.; Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. John Wiley & Sons.
- Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (1992). *Strategic management: An integrated approach*. 2° ed. Houghton Mifflin.
- Kotha, S.; Orne, D. (1989). Generic manufacturing strategies: A conceptual synthesis. *Strategic Management Journal*. Vol. 10, No. 3, pp. 211-231.
- Miller, D.; Friesen, P.H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part I: Testing Porter. *Organization Studies*. Vol. 7, No.1, pp. 37-55.
- Noble, M.A. (1995). Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context. *Decision Sciences*. Vol. 26, No. 5, pp. 693-721.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Schmenner, R.W.; Vastag, G. (2006). Revisiting the theory of production competence: Extensions and cross-validations. *Journal of Operations Management*. Vol. 24, No. 6, pp. 893-909.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 47, No. 3, pp. 136-145.
- Skinner, W. (1974). The focussed factory. *Harvard Business Review*. Vol. 53, No. 3, pp. 112-121.
- Smith, T.M. y Reece, J.S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*. Vol. 17, No. 2, pp. 145-161.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of fit in Strategy Research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 3, pp. 423-444.

Venkatraman, N. (1990). Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective. *Journal of Management Studies*. Vol. 27, No. 1, pp. 19-38.

Vickery, S.K. (1991). A Theory of Production Competence Revisited. *Decision Sciences*. Vol. 22, No. 3, pp. 635-643.

Ward, P.T.; Duray, R. (2000). Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy. *Journal of Operations Management*. Vol. 18, No. 2, pp. 123-138.

Williams, F.P.; D'Souza, D.E.; Rosenfeldt, M.E; Kassae, M. (1995). Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. *Journal of Operations Management*. Vol. 13, No. 1, pp. 19-33.