

Aportes de Miles y Snow a la gerencia estratégica, un análisis bibliométrico

Contributions of Miles and Snow to strategic management, a bibliometric analysis

Carlos Fernando Parra Moreno ¹⁹

Ricardo Benjamín Perilla Maluche ²⁰

Resumen

El desarrollo y sostenimiento de la ventaja competitiva de una organización en el presente requiere de una planeación estratégica clara y acorde al mercado y la industria donde esta se desempeñe. Diversos autores presentan aportes teóricos alrededor de identificar cual es la mejor estrategia de las organizaciones. Para el presente caso se analiza el perfil estratégico según Miles y Snow (1978) a través de sus cuatro tipologías. Para la elaboración del artículo se revisó la literatura en las bases de datos SCOPUS donde se revisaron 204 documentos encontrando que estos están agrupados en cinco clusters.

Abstract

The development and maintenance of the competitive advantage of an organization in the present requires clear strategic planning and according to the market and the industry where it operates.

Several authors present theoretical contributions around identifying which is the best strategy for organizations. For the present case, the strategic profile according to Miles and Snow (1978) is analyzed through its four typologies. For the preparation of the article, the literature was reviewed in the SCOPUS databases where 204 documents were reviewed, finding that they are grouped into five cluster.

Palabras claves

Estrategia competitiva, gerencia estratégica, Miles & Snow.

Key words

Competitive strategy, strategic management, Miles & Snow.

Introducción

En el mundo empresarial de hoy los partícipes en este deben conocer y anticipar el mercado y la industria para adquirir alguna ventaja sobre sus rivales. Una de las tareas del director o líder de la organización debe ser escoger la mejor estrategia posible para lograr crear y sostener su participación en el mercado. Según Castro (2010: p. 248) “no puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada”.

La gerencia estratégica es un conjunto de herramientas a partir de las cuales se planea la organización a largo plazo con el objeto de generar un mayor valor de esta. Esta planeación incluye aspectos como el análisis del entorno (interno y externo), formulación, implementación, medición, evaluación y control de estrategias, como un análisis de la industria.

Diversos autores han escrito respecto al tema de estrategia, entre ellos: Miles and Snow (1978), Porter (1985), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (2012); no obstante pueden encontrarse cerca de veinte tipologías en la literatura desde la década de los setenta del siglo pasado hasta el día de hoy.

Así pues, el presente documento presenta las cuatro posturas estratégicas de la tipología propuesta por Miles y Snow (1978) a partir de una revisión

¹⁹ Profesor de tiempo completo del IDEAD en la Universidad del Tolima. Economista de la universidad de Ibagué, Magíster en administración de la universidad Nacional de Colombia, Magíster (c) en economía de la Universidad Externado de Colombia. E mail: cparra@ut.edu.co

²⁰ Profesor de tiempo completo del IDEAD en la Universidad del Tolima. Administrador de empresas y especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad del Tolima, Magíster en Pensamiento estratégico y prospectiva y doctorando en Administración de la Universidad Externado de Colombia. E mail: rbperillam@ut.edu

de literatura respecto al enfoque de estrategia. El documento presenta cinco partes: en la primera se presenta la actual introducción; en la segunda se aborda el concepto de estrategia; en la tercera parte se muestra la tipología de Miles y Snow; en la cuarta parte se realiza una revisión bibliométrica del tema. Finalmente se presentan algunas conclusiones del tema.

Metodología

Para la elaboración del artículo se revisó la literatura nacional e internacional sobre el tema. Para el caso colombiano se tomó como referente de búsqueda de investigaciones el listado de revistas indexadas de Publindex, Para la revisión de la literatura internacional se utilizaron dos formas: para los referentes latinoamericanos se identificaron a través de las bases de datos de Redalyc y Scielo; para el caso de documentos en idioma inglés se utilizó SCOPUS.

Se visualizaron artículos sobre el tema de investigación durante el periodo 1989-2020. Se utilizó una metodología cuantitativa basada en el análisis de co-palabras y en la visualización de las relaciones entre palabras o términos a través de mapas bibliométricos bidimensionales. La metodología cuantitativa para la construcción de los mapas bibliométricos se dividió en las siguientes etapas: 1) recopilación de datos, 2) selección de las unidades de análisis, 3) cálculo de la frecuencia de co-ocurrencias e índice de similaridad entre las unidades de información, y 4) posicionamiento, y visualización de las correspondientes unidades de análisis en mapas bidimensionales. Para el procesamiento cuantitativo de los datos se utilizó el software VOSviewer. La revisión se realiza para el periodo de marzo de 2020.

El concepto de estrategia

El concepto de estrategia a través del tiempo ha presentado diversas definiciones, usos y aplicaciones desde variados campos como el deportivo, el militar, el académico, lo político, el empresarial entre otros. Es así que su concepto es muy variado y diverso, es así como la estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones

que deben tomar las personas dentro de la organización. “La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía” (Contreras, 2013, p.158).

A continuación, se presentan algunos de los cientos de conceptos de estrategia. Según Ansoff (1965, citado por Contreras, 2013, p.162) afirma “que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro”. Para Hill y Jones (2009, p.3) “una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”. Para Chandler “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Contreras, 2013, p.161; Tarzijan, 2008); igualmente Andrews (1985), considera la estrategia como la causa de una mejor situación de la empresa. A su vez, para Peter Drucker la estrategia es conocer “¿Qué es nuestro negocio? Y ¿qué debería ser?

La estrategia en la década de 1980 toma un rumbo hacia la estrategia competitiva, y es Michael Porter quien lidera esta nueva ruta teórica. Porter (1997, p.19) sostiene que “la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable en un sector industrial” por eso considera la necesidad de determinar el atractivo de la industria mediante el análisis de las fuerzas competitivas las cuales son: barrera de entrada que tiene la industria para el ingreso de nuevos competidores, amenaza de entrada de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores.

Según Contreras Sierra (2013, p.168) “para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva”, de esta forma enfoca la estrategia a la competitividad

y al entorno. Mintzberg condensa la definición y teorización de las escuelas de la estrategia en su libro Safari a la Estrategia (1999). Finalmente, Barney (1991) establece la importancia de la estrategia para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional ya que su formulación y ejecución, depende de los recursos y capacidades físicas, humanas y estructurales.

Una de las cuestiones a tener en cuenta todo interesado en el tema de lo estratégico es saber que la estrategia debe ser construida bajo la óptica espacio-temporal, es decir, esta debe ser diferente en cada espacio geográfico (mercado, país, etc.) y debe ser evolutiva (no es la misma siempre). El objeto final de la gerencia y/o administración estratégica (quien toma decisiones) a través de la planeación estratégica (primera etapa del proceso estratégico) es lograr maximizar el valor de la organización a largo plazo.

Las estrategias se pueden dividir en tres grandes grupos (Ver figura 1): competitivas, corporativas y funcionales. Las primeras estrategias indican a la empresa de cómo se compite en el mercado, es así como una de las tantas clasificaciones la ofrece Porter (1985) quien considera las siguientes estrategias competitivas: las basadas en costos, estrategias de diferenciación y estrategias de enfoque. Según Porter (1985), una empresa debe enfocarse en una sola estrategia para alcanzar una mayor competitividad. Otro elemento a tener en cuenta es que la estrategia comprende todos los niveles de la organización: el corporativo, el competitivo y el funcional.

Figura 1
Clasificación de las estrategias



Fuente: Elaboración propia

Las estrategias corporativas son las encargadas de definir en qué mercados se desempeñará la empresa y cuales productos atenderá su mercado. Entre las estrategias corporativas se encuentran las de crecimiento, las de diversificación y las de desinversión.

Las estrategias funcionales u operativas (algunos la llaman mezcla de marketing) son el conjunto de herramientas tácticas de mercadeo para incidir en el mercado objetivo incluyendo todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su bien o servicio. La estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación.

La tipología de Miles y Snow

Desde el enfoque contingencial el cual se enfoca hacia el conocimiento y desarrollo de estrategias en mercados competidos surgen tres posturas: la emprendedora, la del aprendizaje y la de configuración. Es a partir de la última y en palabras de Chiavenato (2006; p.551) “cada organización tiene su época y su lugar para explicar la dinámica de la conducta”. De esta forma es que la estrategia organizacional adquiere ciertas características de cómo se comporte el ambiente, adecuadas a un tiempo y situación dada.

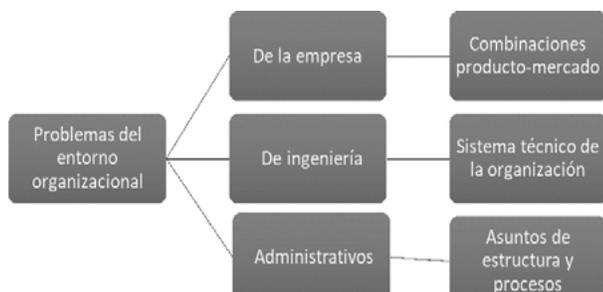
En concordancia, Miles y Snow (1978), establecen las estrategias relacionando las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga.

Estos autores, plantean cuatro arquetipos estratégicos que orientan el comportamiento de la organización de acuerdo con la posición asumida para competir en el mercado. Es así como estos arquetipos dan respuesta a problemas organizacionales. Estos problemas pueden ser: empresariales, de ingeniería y administrativos. Sobre lo anterior, los autores aseguran que las organizaciones emplean igual número de posturas estratégicas para resolver sus problemas: en cuanto a los empresariales, elección de productos, mercados y métodos para

competir; en cuanto a los de ingeniería, implementación de tecnologías e innovación; y en cuanto a los administrativos, elección de estructuras y procesos organizacionales para alinearse con el entorno.

Figura 2

Problemas del entorno organizacional



Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva económica y empresarial, la tipología de Miles y Snow es una de las más reconocidas cuando de identificar patrones en las estrategias empresariales se trata, al punto de ser considerado por algunos autores como un modelo universal que contiene todas las posturas y forma de actuación de la empresa (Bouhelal & Kerbouche, 2016; Castro Monge, 2010; Knott, 2006; Parnell, 2011; Ross & Grace, 2012). Estas tipologías están construidas a partir de tres supuestos: “la primera de ellas es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno; la segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria (defensores, analizadores, pros-

pectores y reactores); y la tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia” (Castro, 2010, p.254).

La propuesta de Miles y Snow (1978) se fundamenta en la existencia de cuatro tipos estratégicos de organizaciones: defensores, analizadores, prospectores y reactores. A su vez, enfatizan en señalar que cada una de ellas tiene su propia y única estrategia, para relacionarse con su mercado elegido, y una configuración particular en lo que a tecnología, estructura y procesos se refiere, consistente con su estrategia de mercado. De manera particular enfatizan sobre el tipo reactor al que consideran como una falla estratégica, en la que existen inconsistencias entre su estrategia, y configuración propia.

Así mismo, aunque reconocen que es poco probable que cualquier tipología abarque todas las formas de comportamiento organizacional, de tal modo que consideran que cada empresa que han estudiado coincide en su perfil estratégico con otras organizaciones de la misma industria, encajando predominantemente en una de las cuatro categorías, razón por la cual su comportamiento es generalmente predecible dada su clasificación tipológica. Como resultado de lo anterior, Miles y Snow (1978) plantean la estrategia de las tipologías de cada uno de estos arquetipos de organización, en la que cada postura posee su propia configuración tecnológica y tiene una estructura y procesos únicos en función del mercado seleccionado; la tabla I resume las características de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978).

Tabla I.
Tipos de estrategias de Miles y Snow

| Estrategia | Características |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Defensor | <p>Producen un conjunto limitado de productos y controlando nichos seguros en sus industrias.</p> <p>Buscan la estabilidad produciendo sólo un conjunto limitado de productos.</p> <p>Los ajustes en cuanto a la tecnología, estructura o métodos son mínimos.</p> <p>Estas empresas siguen una estrategia de concentración en la definición de la combinación producto-mercado.</p> <p>La organización tiene una estructura funcional y centralizada.</p> <p>Los directivos buscan solo eficiencia y una buena gestión de costos.</p> <p>No invierten recursos en innovación.</p> <p>Se enfocan en crecer a través de la penetración de mercado.</p> <p>No monitorean el entorno.</p> <p>Al final crean nichos impenetrables.</p> |
| Prospector o explorador | <p>Buscan ser pioneras en sus industrias, por tanto, llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos.</p> <p>No escatiman esfuerzos en cuanto al uso de recursos económicos.</p> <p>Propician cambios de paradigmas ante los que responde el mercado.</p> <p>Deben ser bastante flexibles para lograr moverse en el entorno dinámico.</p> |
| Analizador | <p>Son la combinación de las dos anteriores. En entornos estables operan de forma rutinaria y eficiente y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores.</p> <p>La estrategia consiste en moverse hacia nuevos productos o mercados cuando la viabilidad para ello ha sido comprobada por los prospectores, minimizando los riesgos y maximizando sus beneficios. Es así como se optan por estructuras matriciales.</p> <p>En los entornos estables trabajan con estructuras y procesos formalizados, mientras en entornos cambiantes, la dirección se encarga de vigilar los competidores con el objetivo de adaptar de forma rápida.</p> <p>Obtienen bajos márgenes de utilidad o beneficios.</p> <p>Es líder con nuevos productos o servicios, con una relación eficiencia-coste mayor a los anteriores.</p> |
| Reactor | <p>No responden efectivamente a los cambios del entorno.</p> <p>Ausencia de estrategias</p> <p>Adoptan estructuras obligadas por el entorno.</p> <p>Se limita a detectar señales emanadas por parte de los mejores de la industria y opta por una u otra postura estratégica.</p> <p>Presentan rendimientos inferiores a los anteriores.</p> |

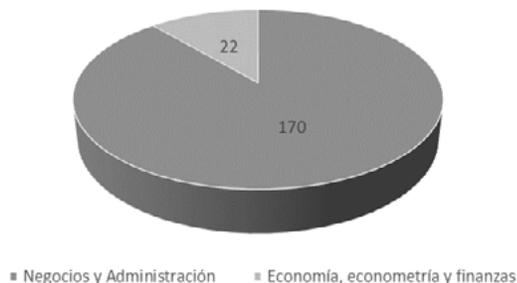
Fuente: Elaboración propia con base en Miles y Snow (1978)

Revisión de la literatura

Respecto al tema de las configuraciones propuestas por Miles y Snow (1978) se presentan todo tipo de trabajos que empíricamente muestran la aplicación de estas a diferentes organizaciones.

Se visualizaron artículos sobre el tema de investigación durante el periodo 1989-2020. Se utilizó una metodología cuantitativa basada en el análisis de co-palabras y en la visualización de las relaciones entre palabras o términos a través de mapas bibliométricos bidimensionales. La metodología cuantitativa para la construcción de los mapas bibliométricos se dividió en las siguientes etapas: 1) recopilación de datos, 2) selección de las unidades de análisis, 3) cálculo de la frecuencia de coocurrencias e índice de similitud entre las unidades de información, y 4) posicionamiento, y visualización de las correspondientes unidades de análisis en mapas bidimensionales. Para el procesamiento cuantitativo de los datos se utilizó el software VOSviewer. La revisión se realiza para el periodo de marzo de 2020.

Figura 3 Total de artículos publicados 2011-2020

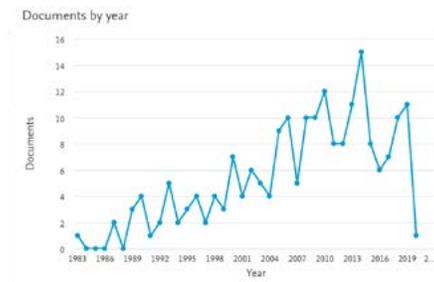


Fuente: Scopus, 2020

Inicialmente se revisan 192 artículos de los cuales 170 pertenecen al campo de los negocios y la administración.

Figura 4.

Producción de artículos anuales sobre Miles y Snow, 1989-2020

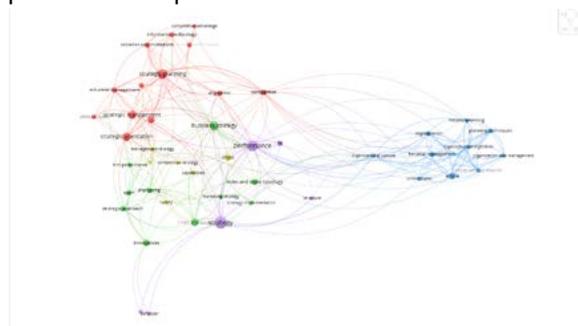


Fuente: Scopus, 2020

Los años de mayor crecimiento de publicaciones fueron el 2014 (15 artículos) y 2011 (12 artículos).

Figura 5.

Mapa artículos publicados

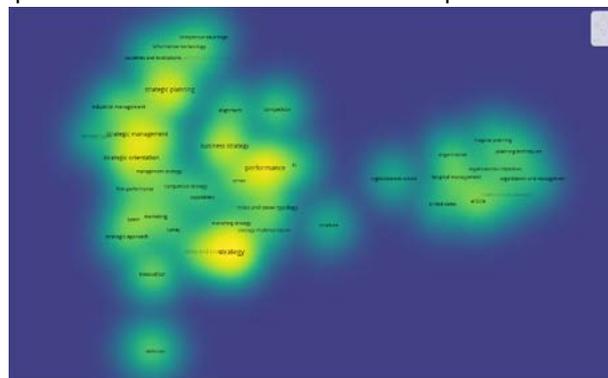


Fuente: Cálculos de los autores a partir de Scopus, 2020

En el mapa de densidad se aprecia que no existe un cluster dominante que aborde el tema de investigación.

Figura 6

Mapa de densidad de los artículos publicados



Se recuperó un total de 204 documentos correspondientes al período completo 1989-2020,

dentro de los cuales solo se encuentran doce artículos en los años 2019-2020; adicionalmente se encuentran cinco clusters de estudio del tema (ver tabla 2).

Tabla 2

Cluster de documentos 1989-2020

| Cluster | Temática | Color | Items | % |
|-----------|-------------------|-------------|-------|----|
| Cluster 1 | Strategy planning | Rojo | 13 | 29 |
| Cluster 2 | Business strategy | Verde | 10 | 22 |
| Cluster 3 | Article | Azul | 10 | 22 |
| Cluster 4 | Capabilities | Verde claro | 6 | 13 |
| Cluster 5 | Defender | Lila | 6 | 13 |

Fuente: Los autores a partir de Scopus, 2020

Conclusiones

El concepto de estrategia es un asunto de mucho cuidado y paciencia para ser definido, a tal punto que pueden llegar a existir diversas concepciones y aplicaciones que lo enmarcan. El presente trabajo aborda el concepto enfocado hacia la estrategia empresarial, en especial al campo de las estrategias orientadas al comportamiento contingente de las organizaciones. Una de las propuestas es la de Miles y Snow (1978) la cuál propone cuatro tipologías: defensores, analizadores, prospectores y reactivos.

A partir de Scopus se encuentran 204 artículos publicados para el periodo 1989-2020 según los cuales abordan el uso de la tipología de Miles y Snow agrupados en cinco clusters. Lo anterior muestra que es un tema de permanente actualización y escritura, que favorece el desarrollo del corpus teórico de la administración.

Referencias Bibliográficas

- Andrews, R., Boyne, G., Meier, K., OToole, L., & Walker, R. (2008). Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow.
- Aragón, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial: Propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). Cuadernos 31, 45-65.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Bermejo, R., Carramiñana, E., & García, J. (2013). Perfil competitivo de las empresas del subsector de la impresión en serigrafía e ID gran formato en la Comunidad de Madrid. Análisis basado en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978). *Atlantic Review of Economics*, 1(1).
- Bouhela, F., & Kerbouche, M. (2016, March). Why do we consider Miles and Snow's model's one of the most important strategic ones? *Maghreb Review of Economic and Management*, 3(1), 23 - 34.
- Carneiro, I., Antonialli, L., & Ferraz, A. (2011). Comportamento estratégico de mulheres empresárias: Estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 102-127.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas* 28(1), 247-276.
- Chaivenato, I (2006). *Introducción a la Teoría General de la administración*. Séptima edición. McGraw Hill.
- Chinho, L., Hua, L. T., & Ju, C. W. (2014, Septiembre). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979 - 1990.
- Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic Planning in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 8(6), 29-36. doi:10.1108/09513549410069202
- Contreras S, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento y Gestión*, N° 35.
- Davies, H., & Ellis, P. (2000). Porter's competitive advantage of nations: time for the final judgement? (T. H. University, Ed.) *Journal of Management Studies*, 8(37), 1189-1213.
- Desarbo, W., & Grewal, R. (2008). Hybrid strategic groups. *Strategic Management Journal*, 29, 293-317. doi:10.1002/smj.658

- Díaz, S. ,. (2010, 12). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. *Suma de Negocios*, 1(2), 91-104. Retrieved 05 28, 2014, from http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma_negocios/Vol1_No.2/6_Competitividad.pdf
- Furrer, O., Sudharshan, D., Thomas, H., & Alexandre, M. (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 15-40. doi:10.1108/17554250810909400
- Garelli, S. (2014, IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2014). The fundamentals and history of the Competitiveness. (I. W. 2014, Ed.) Retrieved 06 16, 2014, from <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Fundamentals.pdf>
- Hadiprodjo, W. (2016). Analysis of Miles and Snow typology towards business performance: Case study of Indonesian public companies.
- Huang, H.-I., & Lee, C.-F. (2012). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(6), 611-628. doi:10.1080/1360080X.2012.727635
- Knott, P. (2006). A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44(8), 1090-1105. doi:10.1108/00251740610690630
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- López, L. P., Cabrera, M. A., & Ramírez, M. C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio (1 ed.). Bogotá D.C., Distrito Capital, Colombia: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546 -562.
- Parnell, J. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155.
- Parnell, J., & Hershey, L. (2005). The Strategy-performance relationship revisited: The blessing and curse of the combination strategy. *International Journal of Commerce and Management*, 15(2), 17-33. doi:10.1108/10569210580000220
- Parnell, J., Long, Z., & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431. doi:10.1108/MD-04-2014-0222
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, New York, U.S.A.: The free press.

- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. New york, New york, U.S.A.: The free press.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? Revista Clase Empresarial. No. 45, p. 92.
- Roca-Puig, V., & Bou-Llusar, J. (2007). Organizational Fit and Performance in Miles and Snow's Configurational Theory: A Covariant Analysis. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 5(1), 17-28. doi:10.2753/JMR1536-5433050102
- Ross, M., & Grace, D. (2012). An exploration and extension of the Value Discipline Strategy (VDS) typology in educational institutions. Marketing Intelligence & Planning, 30(4), 402-417. doi:10.1108/02634501211231865
- Sánchez, Y., Zerón, M., & Mendoza, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México. Dimensión Empresarial, 13(1), 41-55.
- Shortell, S., & Zajac, E. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. The Academy of Management Journal, 33(4), 817-832.
- Slater, S., & Narver, J. (1993). Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. European Journal of Marketing, 27(10), 33-51.
- Sparano, T., & Takashi, H. (2014). An analytical framework for miles and snow typology and dynamic capabilities. Revista Ibero-Americana de Estrategia, 13(1), 22.
- Tarziján, M. (2002). La ventaja competitiva de la empresa revisada. Revista Abante. Vol. 5 No. 1, pp31-51.
- Wheeler, T; Hunger, J.D (2013). Administración estratégica y política de negocios. PEARSON, Décimo tercera edición.

