

Influencia de la Estrategia en el Crecimiento y Rentabilidad de la Pyme Industrial Española

The Effect of Strategy on growth and performance of sme spanish manufacturing industry

Domingo García Pérez de Lema. Universidad Politécnica de Cartagena.

Ana María Gallego Merino. Universidad de Alicante.

RESUMEN El objeto de este trabajo es analizar la relación existente entre la estrategia que adopta la empresa para competir en el mercado y su posición de rendimiento. Se utilizan dos tipos de indicadores: de tipo cuantitativo, a partir de la información contable y de tipo cualitativo, a través de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva. Para ello se realiza un estudio empírico sobre una muestra de 739 Pymes industriales españolas. La metodología estadística utilizada ha consistido en la estimación de un modelo de regresión logística multinomial. Los resultados muestran que la estrategia es un factor importante para el desarrollo de la Pyme, dado que ésta influye de forma significativa en su crecimiento y rentabilidad.

PALABRAS CLAVE Estrategia; Rendimiento; Regresión Multinomial, Pyme.

ABSTRACT The aim of this paper is to analyze the strategy-performance relationship in the firm. To do this we carry on an empirical study using a sample composed by 39 SME from the manufacturing sector in Spain. The statistical methodology consists on the estimation of a multinomial logistic regression model. We use two measures of performance: a quantitative indicator that comes from the accounting information, and a qualitative indicator through the chairman's opinions about the firm competitive position. The results show the strategy is a crucial factor for the development of the SME, as it affects positively on firm's growth and profitability.

KEY WORDS Strategy; Performance; Multinomial Regression; SME.

1. INTRODUCCIÓN

La estrategia es un elemento clave para la competitividad y rentabilidad de la empresa [Chandler, 1962 y Ansoff, 1965]. El éxito de la implantación de la estrategia, dependerá por una parte, de factores de tipo interno, tales como, la forma de operar del empresario en su entorno, las propias capacidades del empresario y los recursos humanos de la empresa, y por otra, de factores externos, como, la evolución del ciclo económico, la posición de la competencia y las oscilaciones de la demanda [Thompson y Strickland, 1993]. El reto estratégico de la empresa viene definido por una serie de factores que determinan la consecución de los objetivos fijados, unos de naturaleza exógena al estratega que se encuentra en un medio político, económico y social (entorno genérico) que no controla y en el que se enfrenta a unos rivales o competidores, sirve a unos clientes y opera con unos proveedores (entorno específico); y otros que hacen referencia a factores endógenos de la organización y representan la escala de objetivos y los recursos y capacidades de los que se disponen [AECA, 1999; Bueno, *et. al.*, 1999].

Las empresas eligen deliberadamente la estrategia apropiada para ajustarse a la especificidad de su entorno, introduciendo Miles y Snow [1978] el concepto de capacidad adaptativa, por el cual las empresas con éxito desarrollan, con el paso del tiempo, un enfoque identificable y sistemático de adaptación al entorno. Slater y Narver [1994] determinan el papel regulador que tiene el entorno competitivo en la relación existente entre la orientación de mercado y su rendimiento, lo racional es que la eficacia de una estrategia particular esté relacionada con los factores del entorno del mercado [Day y Wensley, 1988; Hambrick, 1983 y Kohli y Jaworski, 1990].

Mientras que la literatura económica suministra una rica y detallada descripción de la tipología de la estrategia, relativamente pocos autores centran su atención en el estudio de la relación de la estrategia seguida por la empresa con su rendimiento [Bantel y Osbron, 1995 y Sweeney y Szwejczewski, 1996]. Además, la amplitud de los conceptos de estrategia y rendimiento utilizados en los estudios empíricos dificulta en cierta medida la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos. En general, el concepto de rendimiento en un sentido amplio, tiende a relacionarse significativamente con la identificabilidad estratégica basada en el modelo racional de la toma de decisión estratégica [Ansoff, 1965 y Andrews, 1971] y con las tipologías generales de estrategia [Miles y Snow, 1978 y Porter, 1980].

El objeto de este trabajo es verificar empíricamente la relación existente entre el tipo de estrategia adoptada por la empresa para competir en los mercados y su nivel de rendimiento. Para ello se lleva a cabo un estudio empírico sobre una muestra de 739 Pymes industriales españolas, siguiendo la tipología genérica de estrategia propuesta por Miles y Snow [1978]. Para medir el rendimiento de la empresa se han utilizado dos tipos de medida: *a)* de tipo cuantitativo, a partir de la información contable de las empresas, que están asociados a un horizonte temporal de más corto plazo; y *b)* de tipo cualitativo, medido a través de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva, que están asociados a un horizonte temporal de más largo plazo.

La principal aportación de este trabajo es, por una parte, la naturaleza de los dos tipos de indicadores utilizados, cuantitativos y cualitativos, abordando de forma integral el concepto de rendimiento; y por otra, aportar al cuerpo de la literatura empírica evidencia, a nivel nacional, de la importancia que tiene para la Pyme fijar adecuadamente su postura estratégica para conseguir un correcto equilibrio de su crecimiento y rentabilidad. No podemos olvidar que si motivamos a las Pyme para que desarrollen un mayor grado de innovación para fortalecer su competitividad, debemos asegurarnos cuáles son los rendimientos esperados frente a las empresas que tienen una actitud más conservadora [Freel, 2000].

El trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, se realiza una revisión de la literatura previa sobre la relación entre estrategia y rendimiento de la empresa; en segundo lugar, exponemos la metodología, las características de la muestra y la justificación de las variables utilizadas; en tercer lugar, llevamos a cabo el análisis de los resultados, y finalmente, exponemos las principales conclusiones alcanzadas.

2. LA ESTRATEGIA Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

Aunque cada empresa sigue una estrategia específica, los investigadores han tenido la ne-

temente las relaciones entre la estrategia y otras variables, como el entorno, la estructura y el rendimiento [Namiki, 1989]. En la literatura existe una amplia gama de tipologías para medir la estrategia seguida por la empresa. La clasificación de los tipos de estrategia más utilizada en los estudios empíricos es la propuesta por Miles y Snow [1978] y Porter [1980], o una combinación de ambas [Dess y Davis, 1984]. Estas clasificaciones identifican la esencia de la mayor parte de las posiciones competitivas de la empresa [Kotabe y Duhan, 1993].

La clasificación realizada por Miles y Snow [1978] se centra principalmente en tres factores. Factor empresarial, relativo a cómo la empresa se orienta en el mercado. Factor administrativo, cómo la empresa intenta coordinar e implantar su estrategia. Y un factor técnico, referido a los procesos utilizados en la obtención de los productos y/o servicios. Miles y Snow [1978] distinguen cuatro tipos de empresas: Las exploradoras, que son aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito. Las analizadoras, mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. Las defensivas, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación. Las reactivas o sin estrategia definida, no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

En este contexto, Miles y Snow [1978] y Snow y Hrebiniak [1980] señalaron que la orientación de la organización hacia estrategias de tipo exploradora, analizadora o defensiva, podían conducir al éxito de la empresa. Mientras que la estrategia de tipo reactiva, incapaz de responder a los condicionamientos de su entorno, llevaría a la organización a su fracaso.

A partir de este marco genérico de la influencia de la estrategia ante el rendimiento de la empresa, se han realizado diversos estudios para comprobar esta relación. Aunque los resultados son contradictorios, existe cierta unanimidad al verificar que las empresas que siguen una estrategia reactiva obtienen un rendimiento inferior al resto de empresas [Snow y Hrebiniak, 1980; Miles y Cameron, 1982; Parnell y Wright, 1993; y Jennings *et al.*, 2003]. La divergencia surge cuando se estudia la relación con el rendimiento de las estrategias exploradora, analizadora o defensiva. Los diferentes sectores, entornos y medidas de rendimiento utilizadas favorecen, sin duda, esta divergencia.

Hambrick [1983] analizó cómo influye el entorno de la industria en el rendimiento de la estrategia. Observó que las empresas defensivas y exploradoras difieren en las tendencias de su rendimiento en función de la naturaleza de su entorno y de la medida de rendimiento utilizada. Las defensivas rinden mejor que las exploradoras en términos de rentabilidad y cash-flow en todos los tipos de entorno examinados (industrias en crecimiento, maduras, no innovadoras e innovadoras). Mientras que las exploradoras obtienen un mayor rendimiento en ganancia de cuota de mercado que las defensivas en industrias de tipo innovador.

Davig [1986] en el contexto de las pequeñas empresas en industrias maduras, y con una muestra de 60 empresas del sector de fabricación de productos metálicos, comprueban

que las empresas exploradoras y defensivas logran un mayor crecimiento de sus beneficios que las empresas que siguen una estrategia reactiva, mientras que las empresas analizadoras se sitúan en una posición intermedia. Al considerar el crecimiento de las ventas observaron un comportamiento similar, pero las diferencias no resultaron significativas.

Al incluir el factor de contingencia tamaño, Smith *et al.*, [1986] con una muestra de 47 empresas de la industria electrónica, muestran cómo la relación entre estrategia y rendimiento varía con el tamaño de la empresa. Constatan que las empresas pequeñas que siguen una estrategia defensiva obtienen un rendimiento superior que las analizadoras, que las empresas medianas y grandes que siguen una estrategia exploradora rinden mejor que las defensivas y analizadoras y que las analizadoras obtienen su mejor rendimiento como muy grandes empresas.

La relación entre el rendimiento y la estrategia en el marco de un sector dinámico en crecimiento es examinada por Parnell y Wright [1993] con una muestra de 104 empresas norteamericanas del sector de venta por catálogo (SIC-5961). Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el crecimiento de las ventas es más alto en las empresas con una estrategia exploradora, mientras que la rentabilidad económica más alta la obtienen las empresas analizadoras, por lo que sugieren que una combinación de estrategias es la forma más viable de sostener una ventaja competitiva. Con esta idea Parnell [1997], y con una muestra de 219 empresas del sector de equipamiento de informática (SIC-357), contrasta que efectivamente las empresas que siguen una estrategia reactiva obtienen un peor rendimiento. Sin embargo, al considerar un tipo de estrategia que denomina equilibrada (*balancer*), comprueba que este tipo de estrategia consigue un mayor crecimiento de las ventas y una rentabilidad más alta. La estrategia equilibrada resulta de una combinación entre la estrategia defensiva y analizadora, y son empresas que suministran calidad y una oferta orientada al mercado de forma oportuna.

Croteau, *et al.*, [1999], con una muestra de 301 grandes empresas industriales de Canadá, muestran cómo el tipo de estrategia reactiva está asociado con un rendimiento inferior y el tipo exploradora está asociado con un rendimiento superior. Como medidas de rendimiento utilizaron, el crecimiento de las ventas, el incremento de la cuota de mercado, y la rentabilidad en términos de posición relativa con sus competidores.

Thomas y Ramaswamy [1996] analizan la importancia que tiene para el rendimiento de la empresa la adecuada convergencia entre las características de la gerencia y la estrategia seguida por la empresa. Bahace [1992] propuso que la congruencia entre la orientación estratégica y la amplitud del proceso de planificación estratégica es un determinante del rendimiento de la empresa.

En relación con la actitud del propietario/gerente, Kotey y Meredith [1997] evalúan en las pequeñas empresas industriales la relación entre el valor personal del propietario/gerente, las estrategias que adoptan y el rendimiento de su empresa, confirmando una asociación entre estrategia y rendimiento. Indican que las empresas con altos rendimientos son proactivas en la orientación estratégica y el propietario exhibe fuertes valores empresariales, mientras que las empresas con bajo rendimiento son reactivas y los propietarios exhiben valores más conservadores. En cuanto a la importancia de los factores externos, Kotha y Nair [1995] examinan, en empresas japonesas de industria de maquinaria, el papel que

presa, encontrando un impacto positivo del cambio tecnológico en el crecimiento de la empresa. Asimismo, Miles *et al.*, [2000], presentan un estudio que describe la relación entre la posición estratégica, la estructura organizativa y los niveles de rendimiento de pequeñas empresas en entornos estables y dinámicos.

Matsuno y Mentzer [2000] examinan el papel que juega el tipo de estrategia como alternativa para moderar la relación entre la orientación del mercado y el rendimiento de la empresa. Para ello utilizan la tipología de Miles y Snow [1978] y encuentran que las empresas que siguen estrategias defensivas consiguen una mayor rentabilidad económica al incrementar el nivel de orientación del mercado que las empresas que siguen estrategias exploradoras o analizadoras. Sin embargo, las empresas con estrategia defensiva muestran peores resultados en cuota de mercado y crecimiento de ventas. Mientras que Kotabe y Duhan [1993] tras identificar clusters estratégicos en el mercado japonés no encuentran una relación directa entre la posición estratégica de la empresa y su rentabilidad. Por otra parte, Olson y Bokor [1995] señalan que el rápido crecimiento de las jóvenes y pequeñas empresas está influenciado por la interacción de la planificación formal (proceso de la estrategia «formulación e implantación») y la innovación de producto o servicio (contenido de la estrategia «tipo de decisión»).

En un trabajo más reciente, Jennings *et al.*, [2003] analizan la relación estrategia/rendimiento con una muestra de 410 empresas de servicios americanas. Para medir el rendimiento utilizan, la tasa de crecimiento de los beneficios, el crecimiento de ventas, la rentabilidad económica y el margen de ventas, medidos a partir de la percepción del gerente de la empresa de su posición respecto a sus competidores. Sus resultados muestran, para todas las variables analizadas, que las empresas que siguen una estrategia reactiva son las que obtienen un menor rendimiento y que no existen diferencias significativas en los niveles de rendimiento cuando se trata de estrategias exploradoras, analizadoras y defensivas.

Asimismo, Tan [2003] en Singapur comprueba que la mayoría de las empresas, medianas y grandes, adoptan una posición estratégica en congruencia con su entorno, y que las empresas que siguen una estrategia exploradora y defensiva pueden rendir de forma similar en términos de rentabilidad. Tan [2003] sugiere dos posibles razones para explicar estos resultados. La primera es que la elección de la estrategia es una respuesta al proceso de adaptación al entorno y al tipo de rendimiento deseado. Y la segunda posibilidad es que la existencia de capacidades distintivas permite tanto a las empresas que siguen una estrategia exploradora como a las defensivas alcanzar el fin deseado cualquiera sean sus medios.

En consecuencia, y teniendo en cuenta la revisión de los estudios empíricos efectuada, proponemos las siguientes hipótesis de investigación:

- H_1 : El tipo de estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados es un factor determinante de su crecimiento económico.
- H_2 : El tipo de estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados es un factor determinante de su rentabilidad.
- H_3 : El tipo de estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados es un factor determinante de su posición competitiva.

3. METODOLOGÍA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra utilizada es de 739 Pymes industriales españolas con diez o más trabajadores. El criterio utilizado de Pyme es el establecido por la Comisión Europea [1996], Euro-Info 88/ES⁽¹⁾. Los datos proceden de la base de datos del proyecto «Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las Pyme en España» realizado por AECA [2002]. Esta base de datos contiene información cualitativa y cuantitativa. La técnica de recogida de información cualitativa fue una encuesta postal, utilizando como soporte un cuestionario dirigido al gerente de la empresa, obteniendo una tasa de respuesta del 8,3%. El trabajo de campo se realizó entre los meses de mayo a septiembre de 2000. La información cuantitativa, cuentas anuales de las empresas, proviene de la base de datos SABI (Informa. Informaciones Económicas, S.A.) para los ejercicios 1998 y 1999. En la Tabla I se recoge la distribución sectorial de la muestra.

En el diseño de la muestra se aplicaron los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas teniendo como referencia dos variables: actividad y tamaño. Los tamaños poblacionales (número de empresas en cada estrato) se obtuvieron del Directorio Central de Empresas realizado por el Instituto Nacional de Estadística. El criterio para la distribución del tamaño de la muestra sobre los estratos especificados fue el de *afijación proporcional*. En cada uno de los estratos la selección se realizó mediante un proceso aleatorio simple teniendo como referencia la base de datos SABI. La falta de respuesta en un estrato determinado fue tratada con un segundo intento y en caso de persistir mediante la sustitución por otra unidad extraída del mismo estrato. Aunque este procedimiento no elimina los posibles sesgos derivados de las características subyacentes que puedan estar asociadas a la voluntad de participar en la encuesta, consideramos que la estratificación efectuada logra, razonablemente, la configuración de grupos lo suficientemente homogéneos para mitigar este posible sesgo. De acuerdo a estas características en el diseño muestral la precisión de estimación, que en el caso más desfavorable corresponde a un ítem específico de $p = 0,5$, se caracteriza por un error máximo de 3,68 para un nivel de significatividad del 95%.

TABLA I
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA MUESTRA

<i>Sectores de actividad</i>	<i>N.º de empresas</i>
1. Productos alimenticios y bebidas	115
2. Industria textil; confección y peletería	96
3. Cuero y calzado	40
4. Madera y corcho; fabricación de muebles	80
5. Papel, edición y artes gráficas	55
6. Industria química	55
7. Caucho y materias plásticas	51
8. Productos minerales no metálicos diversos: metalurgia	89
9. Fabricación de productos metálicos	76
10. Maquinaria y equipo mecánico; material y equipo eléctrico	82
TOTAL	739

(1) Según el cual se considera empresa muy pequeña a la que tiene menos de 10 trabajadores; empresa pequeña a la que tiene menos de 50 trabajadores y factura menos de 7 millones de euros o su activo total es inferior a 5 millones de euros; empresa mediana a la que tiene menos de 250 y más de 50 trabajadores y factura menos de 40 millones de euros o su ac-

3.2. VARIABLES

Variable dependiente

La tipología de estrategia competitiva que seguiremos en nuestro trabajo es la propuesta por Miles y Snow [1978], que utiliza como criterio para clasificar a las empresas su actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado), y que distinguen cuatro tipos de empresa: *exploradora, analizadora, defensiva y reactiva o sin estrategia definida*.

La validez de la tipología de Miles y Snow [1978] en los estudios empíricos ha sido validada en numerosos trabajos, entre otros destacan los realizados por McDaniel y Kolari [1987], Conant *et al.*, [1980], Parnell y Wright [1993] y Thomas y Ramaswamy [1996]. Además, Rugman y Verbeke [1987] señalan que en el contexto de la pequeña empresa es preferible la utilización de la tipología de Miles y Snow [1978] frente a la de Porter [1980].

Para identificar la estrategia que ha implantado una empresa Snow y Hambrick [1980] señalan cuatro posibilidades: inferencia del investigador, autclasificación, por el método del párrafo o a través de escalas multi-item, según la opinión de expertos y por indicadores objetivos. En este trabajo seguiremos el denominado método del párrafo, que ha sido utilizado en numerosos trabajos, como Snow y Hrebiniak [1980], Conant *et al.*, [1990], Veliyath y Shorthell [1993], James y Hatten [1995], Delery y Doty [1996], Lado [1997], Slater y Olson [2000] y Jennings *et al.*, [2003]. Este método consiste en solicitar al encuestado que seleccione de entre una de las alternativas propuestas en el cuestionario (Tipo A: exploradora, Tipo B: analizadora, Tipo C: defensiva o Tipo D: reactiva) con la que mejor se identifica su empresa en comparación con otras del sector (véase Anexo). Otra opción, también muy utilizada para medir la estrategia es partiendo de una escala multi-item donde se solicita al encuestado que señale la importancia que las empresas dan a diversos factores competitivos [Galbraith y Schendel, 1983, y Kotha y Vadlamani, 1995].

La distribución de la muestra según la tipología de estrategia que éstas adoptan para competir en los mercados fue la siguiente: 207 empresas se identificaron con una estrategia exploradora, 300 con una estrategia analizadora, 218 con una estrategia defensiva, y 14 con una estrategia reactiva. En nuestro trabajo finalmente optamos por no considerar el tipo de estrategia reactiva, dado el escaso número de empresas que se identificaron con esta opción. No incluir empresas con una estrategia reactiva ha sido justificado en estudios como el de Rajagopalan [1997] y Hambrick [1983]. Zajac y Shortell [1989] consideran que la reactiva es una estrategia residual y carecen de una estrategia consistente y clara. Incluso desde un punto de vista empírico, Wrigth *et al.*, [1991], después de realizar un análisis cluster, encuentran que una solución formada por tres conglomerados correspondientes a las tres estrategias que tienen un rendimiento superior —defensivo, explorador y analizador— es una mejor solución que la formada por cuatro conglomerados (los tres anteriores más el reactivo).

Variables independientes

Tamaño: volumen de ventas, total del activo y número medio de empleados, para el ejercicio 1999.

Antigüedad: número de años transcurridos desde la constitución o inicio de la actividad de la empresa.

Medidas de rendimiento

De las distintas medidas de rendimiento utilizadas en la literatura hemos incluido dos tipos de indicadores. Por una parte, indicadores de tipo cuantitativo o medidas objetivas, contruidos a partir de la información contable de las empresas, y por otra, un indicador cualitativo de éxito empresarial o medida subjetiva, construido a partir de la percepción de la empresa de su posición competitiva. De esta forma se obtiene una medida de naturaleza multifacética del rendimiento de la empresa (Lumpkin y Dess, 1996). Esta decisión se justifica por diferentes motivos. En primer lugar, los indicadores cuantitativos procedentes de la información contable pueden verse alterados por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suelen considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o futuro [Eccles, 1991; Kaplan y Norton, 1993; McGahan, 1999 y Camisón, 2001]. En segundo lugar, si trabajamos solo con indicadores cuantitativos se omiten una serie de activos intangibles, valiosos y vitales para el éxito competitivo de las empresas [Kaplan y Norton, 1993; Camisón, 1997, y Salgueiro, 2001] y finalmente el éxito competitivo resulta un término relativo [AECA, 1988; Salas, 1992; Cuervo, 1993, y Alonso y Barcenilla, 1999], lo que hace que la posición relativa frente a la competencia se constituya como uno de los indicadores determinantes del éxito o fracaso de la empresa.

Los indicadores de *rendimiento cuantitativo* más utilizados en la literatura son la rentabilidad económica (ROA), la rentabilidad financiera (ROE), el margen de explotación sobre ventas, el crecimiento de la cifra de ventas y del activo. En la tabla II presentamos un resumen de los estudios empíricos previos que han utilizado las variables propuestas en nuestro trabajo.

TABLA II
VARIABLES DE RENDIMIENTO CUANTITATIVO (ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS)

Estudios	Variables
Smith, Guthrie y Chen [1986]	ROA, Crecimiento de las ventas
Bahace [1992]	Margen de explotación sobre ventas
Parnell y Wright [1993]	ROA, Crecimiento de las ventas
Bantel y Osborn [1995]	ROA, ROE, Crecimiento de ventas y activos
Thomas y Ramaswamy [1996]	ROA, ROE
	Margen de explotación sobre ventas
Parnell [1997]	ROA, Crecimiento de las ventas
Croteau, Raymond y Bergeron [1999]	Crecimiento de las ventas, Incremento cuota de mercado y ROE
Matsuno y Mentzer [2000]	ROA, Crecimiento de las ventas y cuota de mercado
Kumar, Subramanian y Strandholm [2001]	ROE
Jennings, Rajaratnam y Lawrence [2003]	ROA, Crecimiento de las ventas
	Margen de explotación sobre ventas

Para medir el *rendimiento cualitativo*, se pidió a los gerentes que expresaran su opinión sobre la evolución de su empresa, en comparación con sus principales competidores, en los siguientes aspectos (véase Anexo): conocimiento y experiencia en el negocio, capacidad para realizar productos o servicios de calidad, capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos, habilidades para dirigir y trabajar en grupo, productividad de la mano de obra, y responsabilidad de la empresa con el medio ambiente. El resultado de esta comparación

rior a la competencia). Para confirmar la fiabilidad de la escala se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach obteniéndose un valor de 0,7196.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Estimación univariante

Para examinar las diferencias entre las variables planteadas de forma univariante utilizamos el análisis de la varianza. Para la realización de las comparaciones múltiples (dado que contamos con tres grupos) utilizamos el test T2 de Tamahane o el test de Tukey, según asumamos varianzas iguales o distintas en función de que dicha hipótesis pueda ser o no aceptada (test de Levene) para el par analizado. Los resultados, presentados en las Tabla III y IV, confirman parcialmente las hipótesis planteadas.

El tamaño de la empresa resulta el factor estadísticamente más significativo (Tabla III). Las empresas exploradoras tienen un tamaño mayor, en términos de cifra de ventas y activo, que las empresas analizadoras y defensivas y en generación de empleo las empresas defensivas son las de menor tamaño. Estos resultados son coherentes si consideramos que las empresas exploradoras hacen más hincapié en tener el liderazgo tecnológico, y realizan fuertes inversiones en tecnología. Las defensivas son más conservadoras y enfocan sus inversiones en áreas directamente relacionadas con su línea de negocio. Y las analizadoras siguen una estrategia intermedia y son más cuidadosas que las exploradoras e invierten en nuevas tecnologías solo después de un profundo análisis de las posibilidades [Dvir *et. al.*, 1993].

En cuanto al rendimiento cuantitativo (Tabla III), encontramos que en términos de ROE y ROA no existen diferencias estadísticamente significativas, lo que viene a corroborar que la rentabilidad de las empresas que siguen una estrategia exploradora, analizadora o defensiva, es similar. Sin embargo, si analizamos más detenidamente la composición del ROA (margen de explotación sobre ventas x rotación de las ventas sobre el activo), podemos comprobar que las empresas exploradoras obtienen un mayor margen de explotación que el resto de empresas aunque, debido a la necesidad de realizar mayores inversiones, su rotación de los activos es inferior. Por otra parte, se constata que la elección de la estrategia influye en el crecimiento de la empresa. Las empresas exploradoras y analizadoras obtienen un mayor crecimiento en sus ventas y en su nivel de empleo que las empresas que siguen una estrategia defensiva.

Si consideramos la percepción cualitativa del rendimiento (Tabla IV), los resultados obtenidos muestran que la estrategia es un factor relevante para el desarrollo competitivo de la Pyme y ejerce una influencia significativa sobre su rendimiento, confirmando, así, la tercera hipótesis planteada en este trabajo. Se comprueba que las empresas exploradoras se consideran mejor posicionadas que las empresas analizadoras o defensivas. En concreto, las empresas que siguen una estrategia exploradora opinan que su posición respecto de las empresas de la competencia es mejor en cuanto al conocimiento y experiencia del negocio, la capacidad de realizar productos de calidad, el desarrollo de nuevos productos y procesos y en las habilidades para dirigir y trabajar en grupo.

TABLA III
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA VARIANZA

Antigüedad, tamaño y rendimiento cuantitativo

	TIPO DE ESTRATEGIA						ANOVA F-value	
	Exploradora (1)		Analizadora (1)		Defensiva (1)			
Antigüedad (años)	24,7		25,0		24,6		0,00	
Ventas (miles euros)	20.742	AD	10.790	E	8.233	E	6,96	***
Activo (miles euros)	16.913	AD	9.317	E	7.108	E	6,25	***
Número de empleados	127	D	87	D	52	EA	6,98	***
Variación Ventas (%)	13,8	D	14,5	D	9,3	EA	2,70	*
Variación Activo (%)	21,2	D	18,6		13,2	E	2,72	*
Variación Empleo (%)	11,4	D	10,6	D	6,9	EA	3,51	**
Rentabilidad Económica (%)	10,9		9,3		9,2		2,19	
Margen (%)	7,2	A	5,8	E	5,8		3,05	**
Rotación ventas sobre activo	1,59		1,69		1,74		0,46	
Rentabilidad Financiera (%)	18,8		18,0		15,3		0,33	

Significación de la F: (*) : $p < 0,1$; (**) : $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

(1) Pruebas de comparaciones múltiples: E: exploradora; A: analizadora; D: defensiva; la diferencia entre las medias es significativa, al nivel $p < 0,1$ para las pruebas T2 de Tamhane o Tukey.

TABLA IV
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA VARIANZA

rendimiento cualitativo

	TIPO DE ESTRATEGIA						ANOVA F-value	
	Exploradora (1)		Analizadora (1)		Defensiva (1)			
Conocimiento y experiencia negocio	3,90	AD	3,75	E	3,71	E	4,41	**
Capacidad realizar productos de calidad	4,14	AD	3,89	E	3,83	E	12,53	***
Responsabilidad medio ambiente	3,71	D	3,56		3,46	E	5,25	***
Nuevos productos y procesos	4,20	AD	3,63	ED	3,30	EA	70,48	***
Morosidad de clientes	3,61		3,57		3,48		0,88	
Habilidades dirigir y trabajar en grupo	3,66	AD	3,47	ED	3,28	EA	12,77	***
Productividad de la mano de obra	3,62	D	3,51		3,43	E	3,18	**
Capacidad obtención financiación externa	3,69	D	3,64		3,47	E	3,49	**
Optimización inversiones en activos	3,63	D	3,48		3,40	E	5,12	***

Valoración del ítem: 1: mucho peor que la competencia a 5: mucho mejor que la competencia.

Significación de la F: (*) : $p < 0,1$; (**) : $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

(1) Pruebas de comparaciones múltiples: E: exploradora; A: analizadora; D: defensiva; la diferencia entre las medias es significativa, al nivel $p < 0,1$ para las pruebas T2 de Tamhane o Tukey.

Análisis multivariante

Además de identificar las variables cuyo comportamiento estadístico depende significativamente de la estrategia, nos proponemos cuantificar en qué grado estas variables determinan la probabilidad de que la empresa siga un determinado comportamiento estratégico.

el que el conjunto inicial de variables exógenas fueron todas aquellas variables que resultaron estadísticamente significativas en el análisis univariante. Asimismo, y para eliminar problemas de multicolinealidad, los grupos de variables relativos al tamaño, crecimiento y posición competitiva del rendimiento cualitativo se redujeron a tres factores mediante el análisis factorial según el método de componentes principales con rotación ortogonal Varimax (Tablas V a VII).

TABLA V
ANÁLISIS FACTORIAL PARA OBTENER EL FACTOR TAMAÑO DE LA EMPRESA

<i>Variables</i>	<i>Carga factorial</i>
Volumen de ventas	0,776
Total de activo	0,886
Número de empleados	0,922
KMO: 0,651	
Prueba de esfericidad de Bartlett: 881,275 (Sig.: 0,000)	
Varianza total explicada: 74,54%.	

TABLA VI
ANÁLISIS FACTORIAL PARA OBTENER EL FACTOR CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

<i>Variables</i>	<i>Carga factorial</i>
Crecimiento de la cifra de ventas	0,813
Crecimiento del activo	0,761
Crecimiento del empleo	0,704
KMO: 0,628	
Prueba de esfericidad de Bartlett: 255,346 (Sig.: 0,000)	
Varianza total explicada: 57,84%	

TABLA VII
ANÁLISIS FACTORIAL RENDIMIENTO CUALITATIVO DE LA EMPRESA

<i>Variables</i>	<i>Carga factorial</i>
Conocimiento y experiencia en el negocio	0,614
Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	0,734
Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	0,656
Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	0,690
Productividad de la mano de obra	0,624
Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	0,565
KMO: 0,754	
Prueba de esfericidad de Bartlett: 832,349 (Sig.: 0,000)	
Varianza total explicada: 43,57%	

En la estimación del modelo multilogit los regresores fueron, por tanto, los factores tamaño, crecimiento, rendimiento cualitativo y margen de explotación sobre ventas. La significatividad conjunta así como la de cada una de las variables se presenta en la Tabla VIII. Todas las variables son individualmente significativas a un nivel de confianza del 95% salvo el ratio margen de explotación cuyo P-valor es el 5,9%. En cuanto a la significatividad conjunta del modelo, y a partir del test de la razón de verosimilitud, este estadístico es significativamente distinto de cero para un nivel de confianza del 95%. Por último, el pseudo R² de Cragg y Uhler presenta un nivel del 12,1%.

TABLA VIII
SIGNIFICATIVIDAD DEL MODELO

<i>VARIABLES</i>	<i>Sig.</i> <i>Individual (LR)*</i>
Cte.	0,000
Factor Tamaño	0,049
Factor Crecimiento	0,011
Factor Rdto. Cualitativo	0,000
Margen explotación	0,059
R ² (LR) = 0,107; Cota superior = 0,8649; PSEUDO R ² = 0,121	
SIG. CONJUNTA (-2LR): 72.034 (0,000)	

Para el computo y análisis de las relaciones de causalidad entre las variables exógenas y la probabilidad de pertenecer a una de las categorías estratégicas han de estimarse los efectos marginales (derivada de la probabilidad de pertenecer a una dada la evolución de la variable explicativa) tanto en sus valores medios como los correspondientes a una empresa representativa de la media muestral⁽²⁾. Dichos resultados se presentan en las Tablas IX y X.

El análisis es evidentemente significativo en el grupo de empresas que siguen una estrategia exploradora. Los factores tamaño y rendimiento cualitativo, así como el ratio margen de explotación sobre ventas, guardan una relación positiva con la probabilidad de pertenecer al grupo de empresas exploradoras, tanto si tomamos la media muestral de los efectos marginales, como los valorados para una empresa representativa (Tablas IX y X). Estadísticamente se confirmaría que aquellas empresas con un mayor tamaño, una posición más favorable frente a la competencia y un margen de explotación más elevado, tienen mayor probabilidad de seguir una estrategia exploradora. En una posición intermedia se sitúan las empresas que siguen una estrategia analizadora, donde se constata una relación negativa entre la probabilidad de pertenecer al grupo y el ratio margen de explotación sobre ventas, mientras que la relación es positiva respecto a sus niveles de crecimiento económico. En el otro extremo, y de forma desfavorable para las empresas que siguen una estrategia defensiva, surge una relación negativa con los factores de crecimiento y rendimiento cualitativo. Esto implica que a partir del análisis estadístico aplicado a los datos las empresas de menor dimensión y con una percepción más desfavorable sobre su posición competitiva tendrían una probabilidad mayor a pertenecer al grupo de empresas con estrategia defensiva.

(2) Para una descripción más exhaustiva de estos parámetros y su interpretación puede confrontarse: Gallego y Gómez

TABLA IX
EFFECTOS MARGINALES: VALORES MEDIOS

	<i>Definición</i>	<i>Parámetro</i>	<i>P-valor</i>
Estrategia Exploradora	$\partial P1/\partial X_1$	0,037528	0,035
	$\partial P1/\partial X_2$	0,021544	0,219
	$\partial P1/\partial X_3$	0,106984	0,000
	$\partial P1/\partial X_4$	0,59322	0,039
Estrategia Analizadora	$\partial P2/\partial X_1$	0,004807	0,859
	$\partial P2/\partial X_2$	0,043199	0,047
	$\partial P2/\partial X_3$	-0,032745	0,151
	$\partial P2/\partial X_4$	-0,605420	0,058
Estrategia Defensiva	$\partial P3/\partial X_1$	-0,042338	0,180
	$\partial P3/\partial X_2$	-0,064743	0,007
	$\partial P3/\partial X_3$	-0,074239	0,000
	$\partial P3/\partial X_4$	0,0122	0,966

X_1 = Factor Tamaño.
 X_2 = Factor Crecimiento.
 X_3 = Factor Rdto. Cualitativo.
 X_4 = Margen explotación.

TABLA X
EFFECTOS MARGINALES: VALORADOS EN LA MEDIA

	<i>Definición</i>	<i>Parámetro</i>	<i>P-valor</i>
Estrategia Exploradora	$\partial P1/\partial X_1$	0,040192	0,028
	$\partial P1/\partial X_2$	0,023484	0,185
	$\partial P1/\partial X_3$	0,114105	0,000
	$\partial P1/\partial X_4$	0,628401	0,031
Estrategia Analizadora	$\partial P2/\partial X_1$	0,004332	0,869
	$\partial P2/\partial X_2$	0,043837	0,039
	$\partial P2/\partial X_3$	-0,035154	0,096
	$\partial P2/\partial X_4$	-0,628332	0,048
Estrategia Defensiva	$\partial P3/\partial X_1$	-0,044524	0,157
	$\partial P3/\partial X_2$	-0,067321	0,005
	$\partial P3/\partial X_3$	-0,078951	0,000
	$\partial P3/\partial X_4$	-0,000688	1,000

X_1 = Factor Tamaño.
 X_2 = Factor Crecimiento.
 X_3 = Factor Rdto. Cualitativo.
 X_4 = Margen explotación.

CONCLUSIONES

En un sistema dinámico y competitivo de mercado como el actual, la supervivencia de la empresa depende, por una parte, de conseguir un crecimiento estable de los ingresos, y por otra, de obtener un beneficio suficiente. La rentabilidad permite retribuir, según mercado

y riesgo, a todos los agentes que intervienen en el proceso de generación de valor añadido, y atender al crecimiento interno de la empresa para mantener, consolidar o mejorar su posición competitiva [González, *et. al.*, 2002]. La estrategia que utiliza la empresa para posicionarse en el mercado es un factor que juega un papel clave en el rendimiento de la empresa. Por este motivo analizar la relación estrategia-rendimiento constituye un tema central de la dirección y gestión de empresas. Este análisis cobra una mayor relevancia en el caso de la Pyme, dada su gran capacidad de generación de empleo y por el papel primordial que juegan como generadoras de riqueza.

En la literatura empírica existe consenso en cuanto a que las empresas que no siguen una estrategia definida —estrategia reactiva— son menos competitivas y eficientes. Sin embargo, existe escasa evidencia, particularmente en nuestro país, que estudien las diferencias entre las empresas según desarrollen una estrategia exploradora, analizadora o defensiva. En nuestro trabajo, tomando como población objeto de estudio una muestra de 739 Pymes del sector industrial, se pone de manifiesto que la estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados ejerce una clara influencia en su rendimiento, tanto en los indicadores de tipo cuantitativo, más asociados al corto plazo, como a los indicadores cualitativos, más asociados al largo plazo.

En cuanto a los indicadores de tipo cuantitativo, los resultados muestran que las Pyme que se inclinan por una estrategia con un mayor grado de innovación, como son las empresas exploradoras, consiguen un margen de explotación sobre ventas y un crecimiento económico mayor que las Pyme con una actitud más conservadora. Sin embargo, esta apuesta por la innovación lleva asociado un coste y un incremento de la inversión que se refleja en una menor rotación de sus ventas sobre el activo, lo que conduce finalmente a que el tipo de estrategia no sea un determinante en la formación de la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Asimismo, y respecto a los indicadores cualitativos, los datos resultan más concluyentes, y se verifica, que las empresas que siguen una estrategia exploradora tienen una posición competitiva más favorable que las empresas analizadoras y defensivas.

Los resultados obtenidos, por tanto, vienen a señalar que la posición estratégica que adopta la empresa para competir en el mercado puede jugar un papel clave para su desarrollo. La Pyme industrial española tiene la necesidad de adecuar su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual para fortalecer su competitividad. Muchas empresas todavía persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras. Se plantean que una actitud más innovadora lleva implícito un incremento de la inversión, por lo que han de asociar claramente la relación entre las mismas y su rentabilidad para afrontarlas. De nuestros resultados se desprende la idea de que la implantación de una estrategia más innovadora empieza a ejercer una influencia significativa sobre el resultado final de la empresa más a medio y largo plazo. Las acciones de innovación tienden a incrementar el crecimiento y la eficiencia [Geroski y Machin, 1992], pero no inmediatamente un mayor beneficio debido a los costes inherentes de la innovación [Heunks, 1998].

Estas apreciaciones nos llevan a plantear la necesidad de profundizar en los estudios que relacionen la postura estratégica de la empresa con el rendimiento. En particular, lo que en cierta medida representan limitaciones de este trabajo. En primer lugar, contrastar esta re-

dustria condiciona la conducta de las empresas que la configuran [Scherer y Ross, 1990]. Este aspecto no lo hemos podido incluir motivado por la clara descompensación que provocaba la desagregación de la muestra en diferentes sectores y tipos de estrategia. En segundo lugar, verificar los resultados obtenidos por las empresas ejercicios posteriores a la implantación de la estrategia. La mayoría de los estudios empíricos realizados hasta la fecha son de corte transversal y no consideran los efectos de la estrategia a medio y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA [1988]: «La competitividad de la empresa: concepto, características y factores determinantes», *Principios de Organización de Empresas*, Documento n.º 4, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- [1999]: «Estrategia empresarial: Modelo dinámico del proceso estratégico», *Principios de Organización y Sistemas*, Documento n.º 9, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- [2002]: «Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las Pyme en España», *Estudios Empíricos*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- ALONSO, J. A., y BARNECILLA, S. [1999]: «Retorno a la competitividad: nuevos desarrollos», *Revista Vasca de Economía*, n.º 44, pp. 43-56.
- ANDREWS, K. [1971]: *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ANSOFF, H. [1965]: *Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- BAHACE, M. S. [1992]: «Strategy-comprehensiveness fit and performance», *Australian Journal of Management*, 17, 2, December.
- BANTEL, K. A., y OSBORN, R. N. [1995]: «The influence of performance, environment and size on the identifiability of firm strategy», *British Journal of Management*, Vol. 6, pp. 235-248.
- BUENO, E.; CASANI, F., y LIZCANO, J. L. [1999]: «Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, extraordinario n.º 100, pp. 195-217.
- CAMISÓN, C. [1997]: *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Ed. Civitas, Madrid.
- [2001]: *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Ed. Tirant Lo Blanch, Valencia.
- CAÑIBANO CALVO, L. [1996]: *Análisis contable de la realidad económica*, Ed. Pirámide, Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA [1996]: Euro-Info 88/ES.
- CONANT, J. S.; MOKWA, P. R., y VARADARAJAN, P. R. [1990]: «Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study», *Strategic Management Journal*, 11, pp. 365-383.
- CUERVO, A. [1993]: «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía*, n.º 56, pp. 362-378.
- CROTEAU, A. M.; RAYMOND, L., y BERGERON, F. [1999]: «Testing the validity of Miles and Snow's typology», *Academy of Information and Management Sciences Journal*, Vol. 2, n.º 2, pp. 1-7.
- CHANDLER, A. A. D. [1962]: *Strategy and structure*, Massachusetts Institute of Technology Press.
- DAVIG, W. [1986]: «Business strategies in smaller manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, n.º 1, pp. 38-46.

DAY, G. S., y WENSLEY, R. [1988]: «Assessing competitive advantage: a framework for diagnosing competitive superiority», *Journal of Marketing*, 52, pp. 1-20.

DELERY, J. E., y DOTY, D. H. [1996]: «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n.º 4, pp. 802-835.

DESS, G. G., y DAVIS, P. S. [1984]: «Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 27, n.º 3, pp. 467-488.

DVIR, D.; SEGEV, E. y SHENAR, A. [1993]: «Technology's varying impact on the success of strategic business units within Miles and Snow typology», *Strategic Management Journal*, 14(2), pp. 155-161.

ECCLES, R. G. [1991]: «The performance measurement manifesto», *Harvard Business Review*, Jan.-Febr., pp. 131-137.

FREEL, M. [2000]: «External linkages and product innovation in small manufacturing firms», *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, n.º 3, pp. 245-266.

GALBRAITH, C., y SCHENDEL, D. [1983]: «An empirical analysis of strategy types», *Strategic of Management Journal*, n.º 4, pp. 153-173.

GALLEGO, A. M., y GÓMEZ ALBERO, M. A. [2002]: «Análisis integrado de la absorción y la quiebra empresarial mediante la estimación de un modelo multilogit», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n.º 111, pp. 111-143.

GEROSKI, P. y MACHIN, S. [1992]: «Do innovating firms outperform non-innovators?», *Business Strategy Review*, summer, pp. 79-90.

GINSBERG, A. [1984]: «Operationalizing organizational strategy: Toward an integrative framework», *The Academy of Management Review*, Vol. 9, n.º 3, pp. 548-557.

GONZÁLEZ PÉREZ, A. L.; CORREA RODRÍGUEZ, A., y ACOSTA MOLINA, M. [2002]: «Factores determinantes de la rentabilidad de las pymes», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXI, n.º 112, abril-junio.

GREEN, W. H. [1997]: *Econometric Analysis*, Prentice-Hall International, Inc, 3.ª ed.

HAMBRICK, D. C. [1983]: «Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types», *Academy of Management Journal*, Vol. 26, n.º 1, pp. 5-26.

HEUNKS, F. [1998]: «Innovation, creativity and success», *Small Business Economics*, 10, pp. 263-272.

HOHLI, A. K., y JAWORSKI, B. J. [1990]: «Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications», *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-18.

JAMES, W. L., y HATTEN, K. J. [1995]: «Research notes and communications: further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking», *Strategic Management Journal*, 16(2), pp. 161-168.

JENNINGS, D. F.; RAJARATNAM, D., y LAWRENCE, F. B. [2003]: «Strategy-performance relationships in service firms: a test for equifinality», *Journal of Management Issues*, Vol. XXV (2), pp. 208-220.

KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P. [1993]: «Evaluación de resultados: algo más que números», *Harvard-Deusto Business Review*, n.º 55, pp. 18-25.

KOHLI, A. K., y JAWORSKI, B. J. [1990]: «Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications», *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-18.

KOTABE, M., y DUHAN, D. F. [1993]: «Strategy clusters in Japanese markets: firm performance implications», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (1), pp. 21-33.

KOTÉY, M., y MEREDITH, G. G. [1997]: «Relationships among owner/manager personal values, business stra-

KOTHA, S., y NAIR, A. [1995]: «Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool», *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (7), pp. 497-517.

KOTHA, S., y VADLAMANI, L. [1995]: «Assesing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 75-83.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; Y STRANDHOLM, K. [2001]: «Market orientation and performance: does organizational strategy matter?», *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18 (1), pp. 37-50.

LADO, N. [1997]: «La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítem», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, n.º 2, pp. 33-44.

LUMPKIN, G., y DESS, G. [1996]: «Clarifying the entrepreneurial orientation construct and kinking it to performance», *Academy of Management Review*, Vol. 21 (1), pp. 135-172.

MATSUNO, K., y MENTZER, J. T. [2000]: «The effects of strategic type on the market orientation-performance relationship», *Journal of Marketing*, 64, pp. 1-16.

MCDANIEL, S. W., y KOLARI, J. W. [1987]: «Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology», *Journal of Marketing*, 51 (4), pp. 19-30.

MCGAHAN, A. M. [1999]: «Competition, strategy and business performance», *California Management Review*, Vol. 41 (3), pp. 74-102.

MILES, R. E., y SNOW, C. C. [1978]: *Organizational strategy, structure and process*, West Publishing Company, New York.

MILES, R. E., y CAMERON, K. [1982]: *Coffin nails and corporate strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

NAMIKI, N. [1989]: «Miles and Snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty and organizational performance», *Akron Business and Economic Review*, 20 (2), pp. 72-88.

OLSON, P. D., y BOKOR, D. W. [1995]: «Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms», *Journal of Small Business Management* 33(1), pp. 34-45.

PARNELL, J. A. [1997]: «New evidence in the generic strategy and business performance debate: a research note», *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 175-181.

PARNELL, J. A. y WRIGHT, P. [1993]: «Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology», *British Journal of Management*, Vol. 4, pp. 29-36.

PORTER, M. E. [1980]: «Competitive strategy», *Free Press*, New York.

PORTER, M. E. [1985]: «Competitive advantage», *Free Press*, New York.

RAJAGOPALAN, N. [1997]: «Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 761-785.

RUGMAN, A. M., y VERBEKE, A. [1987]: «Does competitive strategy work for small business?», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 5, n.º 3, pp. 45-50.

SALAS, V. [1992]: *Aspectos micro-organizativos de la competitividad*, Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo 9205.

SALGUEIRO, A. [2001]: *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

SEGEV, E. [1989]: «A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategies typologies», *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 487-505.

SHORTELL, S. M., y ZAJAC, E. J. [1990]: «Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity», *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n.º 4, pp. 817-832.

SLATER, S. F. y NARVER, J. C. [1994]: «Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?», *Journal of Marketing*, 58, pp. 46-55.

- SLATER, S., y OLSON, E. M. [2000]: «Strategy type and performance: the influence of sales force management», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 813-829.
- SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P., y CHEN, M.-J. [1986]: «Miles y Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance», *Academic of Management Proceedings*, 5, pp. 45-50.
- SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P., y CHEN, M.-J. [1989]: «Strategy, size and performance», *Organization Studies*, 10(1), pp. 63-81.
- SNOW, C. C., y HAMBRICK, D. C. [1980]: «Measuring organizational strategies. Some theoretical and methodological problems», *Academy of Management Review*, 5, pp. 527-538.
- SNOW, C. C., y HREBINIAK, L. G. [1980]: «Strategy, distinctive competence and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 317-336.
- SWEENEY, M. T., y SZWEJCZEWSKI, M. [1996]: «Manufacturing strategy and performance», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16 (5), pp. 25-51.
- TAN, J. T. [2003]: *Empirical study of medium to large sized companies. Environment, competency, strategy types and performance*, DBA, Henley Management College, Oxfordshire.
- THOMAS, A. S., y RAMASWAMY, K. [1996]: «Matching managers to strategy: further tests of the Miles and Snow typology», *British Journal of Management*, Vol. 7, pp. 247-261.
- VELIYATH, R., y SHORTELL, S. M. [1993]: «Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance», *The Journal of Management Studies*, Vol. 30, n.º 3, pp. 359-381.
- WRIGTH, P.; KROLL, M.; CHAN, P., y HAMEL, K. [1991]: «Strategic profiles and performance: an empirical test of select key propositions», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, n.º 3, pp. 245-254.
- ZAJAC, E. C., y SHORTELL, S. M. [1989]: «Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 413-430.

ANEXO 1

DEFINICIÓN TIPO DE ESTRATEGIA

A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

Tipo A.—Suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.

Tipo B.—Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

Tipo C.—Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

Tipo D.—No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

RENDIMIENTO CUALITATIVO

Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos:

	<i>Muy inferior a la competencia</i>			<i>Muy superior a la competencia</i>	
	1	2	3	4	5
* Conocimiento y experiencia en el negocio	1	2	3	4	5
* Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	1	2	3	4	5
* Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	1	2	3	4	5
* Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	1	2	3	4	5
* Morosidad de clientes	1	2	3	4	5
* Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	1	2	3	4	5
* Productividad de la mano de obra	1	2	3	4	5
* Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	1	2	3	4	5
* Optimización de las inversiones en activos	1	2	3	4	5