



## La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYMe: un estudio empírico en México, D.F.

### Strategy, Performance Determining Factor of MSMEs: An Empirical Study in Mexico City

Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 4 N° 7 // julio -diciembre de 2015 // pp. 66-78 // e-ISSN: 2255-078X

*Francisco Ballina Ríos*

Universidad Nacional Autónoma de México.

Catedrático e investigador en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática. PhD en Ciencia Política con especialización en Relaciones Internacionales, Ciencia Política y Administración.

E-mail: [francisco\\_ballina\\_rios@hotmail.com](mailto:francisco_ballina_rios@hotmail.com)

*Domingo García Pérez de Lema*

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad.

PhD en Ciencias Económicas y Empresariales.

E-mail: [domingo.garcia@upct.es](mailto:domingo.garcia@upct.es)

*Francisco Javier Martínez García*

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad.

PhD en Ciencias Económicas y Empresariales.

E-mail: [francisco.martinez@unican.es](mailto:francisco.martinez@unican.es)

**Fecha de recepción:** 2015-12-11

**Fecha de aprobación:** 2015-12-16

#### Resumen

El objeto de este trabajo es analizar la relación entre la estrategia que utiliza la empresa para competir en el mercado y su rendimiento, considerando dos momentos de tiempo diferentes, antes de la situación de crisis económica y en tiempo de crisis. Para medir la estrategia se utiliza la tipología de Milles y Snow (1978) y para medir el rendimiento se utiliza el modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Para ello se realiza un estudio empírico sobre una muestra de 983 MIPYMES del Distrito Federal de México. Los resultados muestran que la estrategia es un factor importante para el desarrollo de la MIPYME, tanto en épocas de crecimiento como de crisis económico, dado que ésta influye de forma significativa en su crecimiento y rentabilidad. Las empresas que siguen una estrategia exploradora, que son las que tienen una mayor inclinación a la innovación, son las que obtienen un mayor rendimiento.

Palabras clave: estrategia, rendimiento, MIPYME.

#### Abstract

The aim of this paper is to analyze the relationship between the strategy used by the company to compete in the market and its performance, considering two different time points before the economic crisis and in times of crisis. To measure the strategy uses the typology of Miles and Snow (1978) and to measure performance using the model proposed by Quinn and Rohrbaugh (1983). For this, an empirical study on a sample of 983 MSMEs Federal District of Mexico. The results show that the strategy is an important factor for the development of MSMEs, both in times of growth and economic crisis, since it significantly influences their growth and profitability. Companies that follow an exploratory strategy, which are those with a greater inclination to innovation, institutions get better performance.

Keywords: strategy, performance, SME.



## 1. Introducción

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que tienen como generadoras de riqueza. Ser competitivos es vital para la supervivencia de las MIPYME al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997; Sparano, Takashi, da Rocha y Damião, 2014). Para mejorar la competitividad, las MIPYME tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. La eficacia del enfoque a la orientación al mercado puede depender de la orientación estratégica de la empresa (Kumar, Subramanian y Strandholm, 2011). Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

La estrategia es un elemento clave para la competitividad y rentabilidad de la empresa (Chandler, 1962 y Ansoff, 1965). Estas 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. La dimensión clave que subyace en la tipología Miles y Snow es la respuesta de la organización a los cambios del entorno (Obel y Gurkov, 2013), y ha sido extensamente utilizada en la literatura (Shoham y Lev, 2015). 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 y Kohli y Jaworski, 1990, Miles, Miles y Cannon, 2012).

Mientras que la literatura económica suministra una rica y detallada descripción de la tipología de la estrategia (Cadez y Guilding, 2012), 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 Szejczewski, 1996; García, et al., 2012). 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 analizar la relación entre la estrategia que utiliza la empresa para competir en el mercado

y su rendimiento, considerando dos momentos de tiempo diferentes, el año 2009 periodo de crisis y el año previo a la crisis 2008. En el año 2009 la economía mexicana experimentó una profunda caída de su Producto Interior Bruto (PIB) situándose en un -6.1%, mientras que en 2008 el PIB creció un 1.5% (INEGI). Para medir la estrategia se utiliza la tipología de Miles y Snow (1978) y para medir el rendimiento se utiliza el modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Para ello se realiza un estudio empírico sobre una muestra de 983 MIPYME del Distrito Federal de México. La principal aportación de este trabajo es, por una parte, ampliar la literatura sobre el impacto de la estrategia de la MIPYME en el contexto de un País en vías de desarrollo, y por otra parte, analizar la incidencia del ciclo económico sobre estas relaciones. Las cuestiones que tratamos de responder con este trabajo son: *¿La estrategia que adopta la empresa para competir influye en su rendimiento? ¿Esta relación se produce indistintamente del entorno económico por el que atraviese la economía?* Estas cuestiones son relevantes para la toma de decisiones de la MIPYME en una situación de incertidumbre financiera como la actual y no podemos olvidar que si motivamos a las MIPYME a 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 necesidad de buscar una tipología de la estrategia de los negocios para analizar más eficientemente 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 (Walker, 2013).

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; 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 analiza-

doras 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 juegan las estrategias y el entorno económico en la rentabilidad y crecimiento de la empresa, 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.

Olson, *et al.* (2005) a partir de la perspectiva de la contingencia y con la opinión de 228 directores de *marketing* ponen de manifiesto que cada tipo de estrategia requiere diferentes combinaciones de sus estructuras de *marketing* y de comportamiento estratégico para el éxito de la empresa.

Aragón y Sánchez (2005) analizan desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades la relación entre la orientación estratégica de la Pyme y su rendimiento. Para ello utilizan una muestra de 1351 Pymes españolas. Sus resultados muestran que la orientación estratégica de la empresa influye significativamente sobre su rendimiento. García y Gallego (2006) a partir de una muestra de 739 Pymes industriales españolas analizan la relación existente entre la estrategia que adopta la empresa para competir en el mercado y su posición de rendimiento, mostrando 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. Y Slater *et al.* (2006) demostraron que la orientación estratégica modera las relaciones entre diferentes elementos de la capacidad de formación de la estrategia y el rendimiento.

Aragón-Correa *et al.* (2008) en un estudio realizado sobre 108 Pymes en el sector de reparación de automóviles encontraron que las empresas proactivas conseguían un mayor rendimiento financiero. Y Kabanoff y Brown (2008) a partir de una muestra de 1038 empresas australianas y analizando el periodo de 1992 a 2003 demostraron que los tipos de estrategia según Miles y Snow (1978) se mantienen relativamente estables en este periodo y que difieren respecto a su rendimiento financiero.

Avci, Madanoglu y Okumus (2011), analizan si las empresas de turismo en un país en desarrollo como Turquía adoptan orientaciones estratégicas, siguiendo la clasificación de Miles y Snow (1978) y si existen diferencias en su rendimiento. Para ello analizan 756 Pyme del sector turismo. Los resultados del estudio muestran que existe una diferencia significativa entre las empresas que siguen una estrategia exploradora alcanzan un mayor rendimiento que las empresas de tipo defensivo. Y que las empresas que siguen una estrategia analizadora mostraron rendimientos comparables a las exploradoras.

Bajo la perspectiva de las capacidades dinámicas, Guo y Cao (2014) en un estudio realizado con 166 Pyme de China, muestran que la relación entre la estrategia flexible y el rendimiento de la Pyme está moderada por los factores externos cómo la intensidad competitiva y la posición del entorno y de factores internos como, su combinación de recursos y habili-

dades de gestión. Y Okpara (2014) en un estudio de 136 Pyme del área del Sub-Sahara encontró evidencia en el sentido de que existe relación entre las estrategias de diferenciación, liderazgo en costes, una estrategia combinada y el rendimiento de la Pyme. Muestra cómo una estrategia combinada alcanza una mayor rentabilidad financiera y crecimiento de sus ventas.

### 3. Metodología

#### 3.1. Descripción de la muestra

La muestra fue diseñada considerando los objetivos generales que se pretenden alcanzar en la presente investigación. Por ello, se ha tratado de obtener una muestra representativa de la estructura empresarial del Distrito Federal para el conjunto de sectores o giros (SCIAN – 2002) y tamaños de empresa que han sido seleccionados como consecuencia de tales objetivos. El número de empresas de la población, para los sectores y tamaños especificados, se obtuvo de la estadística “Unidades económicas que operaron en 2003 del sector privado y paraestatal” del Censo económico 2004 elaborado por el INEGI. Como vemos, el número total de empresas con más de 6 trabajadores en Distrito Federal se eleva a 44,061 empresas y la muestra finalmente obtenida tras el proceso de obtención de encuestas es de 983 empresas. Esto supone un error muestral de 2.6 puntos con un nivel de confianza del 95%. En la tabla 1 puede verse un mayor detalle de la composición de la muestra.

**Tabla 1. Distribución de la población y la muestra de empresas por sector y error muestral**

	<i>Población</i>	<i>Muestra</i>	<i>Error de estimación</i>
Agroindustria	1,208	49	11.5
Industria automoción	149	16	20.4
Industria de transformación	6,013	106	7.9
Industria de la construcción	695	32	14.1
Comercio	13,685	245	5.2
Hotelería	5,213	95	8.3
Agencias viaje y reservaciones	348	35	13.2
Transporte y comunicaciones	1,101	31	14.6
Medios de información	670	30	14.7
Servicios de computación	301	40	14.2
Servicios de salud	1,632	50	11.4
Servicios de esparcimiento	471	41	12.3
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	12,575	213	5.6
<b>TOTAL</b>	<b>44,061</b>	<b>983</b>	<b>2.6</b>
Industria	7,370	171	6.2
Construcción	695	32	14.1
Comercio	13,685	245	5.2
Servicios	22,311	535	3.5

Población de empresas con más de 6 trabajadores  
Errores de estimación a un nivel de confianza del 95%

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Variables

#### *La estrategia*

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* (Para una mayor explicación de esta tipología puede verse los estudios de: Coqueiro y de Oliveira, 2015; Cronin, Stanwick y Taylor, 2015 y Pleshko y Souiden, 2015). Para determinar la estrategia de la empresa en el cuestionario se utiliza el método del párrafo, que consiste en solicitar al encuestado que seleccione de entre una de las alternativas que se le presenta en el cuestionario, con la que mejor se identifica su empresa en comparación con otras del sector (Tipo A: las exploradoras, que realizan innovaciones frecuentes en productos y mercados, con el objetivo de ser las primeras en desarrollar nuevos productos, afrontando el riesgo de fracasar. Tipo B: las analizadoras, a la vez que mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, imitando a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. Tipo C: las defensivas, mantienen relativamente estable su oferta de productos para los mercados en que desarrollan su actividad, concentrando su atención en la mejora continua de las actividades que realizan de forma estable. Tipo D: 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).

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 Moore (2005), Jusoh y Parnell (2008), Blackmore, y Nesbitt (2013) y Shoham y Lev (2015). 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). La distribución de la muestra según la tipología de estrategia que éstas adoptan para competir en los mercados fue la siguiente: 204 empresas se identificaron con una estrategia exploradora, 376 con una estrategia analizadora, 325 con una estrategia defensiva, y 78 con una estrategia reactiva.

#### *El rendimiento*

Se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el rendimiento de las empresas, existen de tipo financiero, operativo y de eficacia; algunas de ellas son objetivas, es decir, se extraen de cifras o datos producto por ejemplo de sistemas contables y presupuestales o del sistema de mando integral (*balanced score card*); otras son subjetivas por cuanto se obtienen a través de la recolección de la per-

cepción o los puntos de vista de actores involucrados en los procesos de la empresa y en algunos casos en observadores externos. En general, puede decirse que hasta el momento no existe acuerdo respecto de un indicador generalizable para medir el rendimiento (Estrada y Sánchez, 2009).

#### *El modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983)*

Una de las metodologías más aceptadas a nivel mundial en la medición del rendimiento de las organizaciones es la propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), porque permite “considerar el desempeño de la firma desde una perspectiva multidimensional con cuatro dimensiones que muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos” (Rodríguez, 2007, indicar página).

El modelo señalado establece un marco para el análisis organizacional y establece que el criterio de eficiencia tiene tres ejes o dimensiones. *El primero* se relaciona con el enfoque de la organización, que va desde un punto de vista interno (basado en una visión micro sobre el buen entendimiento y el desarrollo del personal) a uno externo (énfasis a nivel macro del éxito de la empresa). *El segundo*, se centra en la estructura organizacional, y hace hincapié desde la estabilidad hasta la flexibilidad de la empresa. Y *el tercero*, se relaciona con los medios y fines organizacionales. De la combinación de estas tres dimensiones surgen los siguientes cuatro modelos:

\* *Modelo de procesos internos*: analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, dando especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. Este modelo pone especial atención a la evolución de factores tales como la organización en las tareas del personal, la eficiencia en los procesos operativos internos y la calidad en los productos y/o servicios.

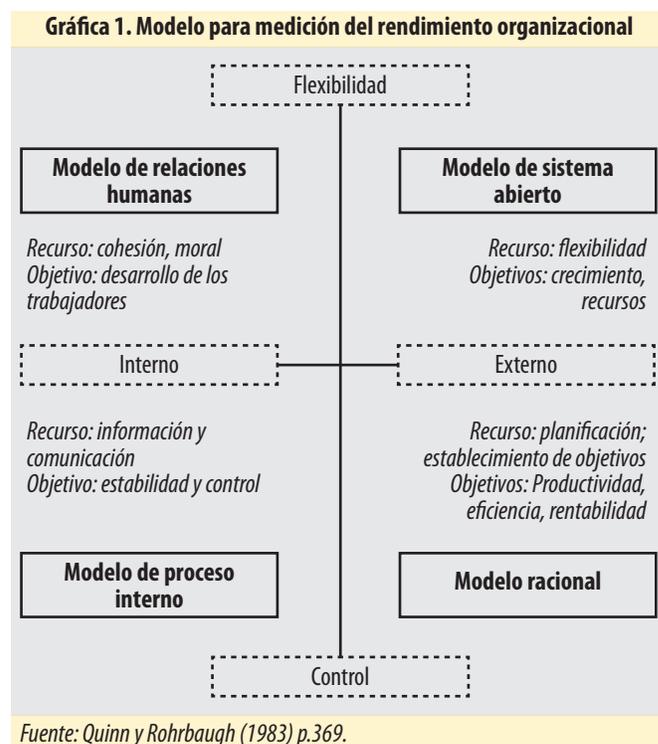
\* *Modelo de sistema abierto*: analiza el rendimiento de la empresa enfocándose en la observación de la evolución de su flexibilidad desde un punto de vista externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. El modelo centra su atención en aspectos tales como la satisfacción de los clientes, la rapidez en la adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y en la de sus productos y/o servicios.

\* *Modelo racional*: analiza el rendimiento de la empresa dirigiendo su atención hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad. El modelo analiza la variación de aspectos tales como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

\* *Modelo de relaciones humanas*: analiza el rendimiento de la empresa centrándose en la flexibilidad desde un punto

de vista interno, al plantear como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos. El modelo toma en cuenta la evolución en criterios tales como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.

La Gráfica 1 presenta el modelo de medición del rendimiento organizacional propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983).



La metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983), ha sido ampliamente utilizada a nivel internacional correlacionándola a variables como la innovación (Van Auken, Madrid y García, 2008; Maldonado *et al.*, 2009; Lin, Tsai y Wu, 2014); a la transferencia de conocimientos (Rodríguez, 2007) y a la cultura organizacional (García y Durendez, 2010; Tseng, 2010). En este trabajo para valorar los distintos modelos se utilizaron 12 ítems (tres por cada modelo) con una escala tipo Likert de 1 a 5. La variable que representa cada modelo se construye a partir de la media aritmética de los tres ítems, con lo cual resulta un rango teórico de 1 a 5. Para validar estas medidas se verifica la fiabilidad de las escalas a través del estadístico Alpha de Cronbach, habitualmente utilizado como medida de fiabilidad respecto a un conjunto de dos o más ítems de un constructo. Los valores van desde 0 a 1. Los valores de 0.60 hasta 0.70 se consideran el límite inferior de aceptabilidad (Hair *et al.* 1999). En la tabla 2 se expone el detalle de los ítems utilizados así como los valores de la validación de las escalas para cada modelo de rendimiento. Los valores parciales y total de los estadísticos indican la validez de las escalas utilizadas.

**Tabla 2. Variables de rendimiento**

	Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años: (1=Situación muy desfavorable, 5= Situación muy favorable)	Validación escalas
Modelo Procesos Internos	-Mejora en la calidad del producto -Mejora en la coordinación de procesos internos -Mejor organización de las tareas del personal	$\alpha$ de Cronbach = 0.806
Modelo Sistema Abierto	-Aumento de la satisfacción de los clientes -Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados -Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	$\alpha$ de Cronbach = 0.744
Modelo Racional	-Incremento de la cuota de mercado -Incremento de la rentabilidad -Incremento de la productividad	$\alpha$ de Cronbach = 0.824
Modelo Relaciones Humanas	-Aumento de la motivación de los trabajadores -Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores) -Reducción del absentismo laboral	$\alpha$ de Cronbach = 0.778
Modelo total		$\alpha$ de Cronbach = 0.898

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Análisis de resultados

Para analizar la relación entre la estrategia que utiliza la empresa para competir en el mercado y su rendimiento, considerando dos momentos de tiempo diferentes, el año 2009 periodo de crisis (PIB: -6.1) y el año previo a la crisis 2008 (PIB: 1.5%), hemos segmentado la muestra según el tamaño de la empresa. Diversos enfoques determinan que el factor tamaño puede explicar diferencias de comportamiento en el rendimiento de la empresa (Camisión, 1996; Majumdar, 1997; Fariñas y Martín, 2000; Fu *et al.*, 2002). El tamaño de la empresa se ha definido en función del número de empleados generándose tres grupos: microempresas (Industria, Comercio y Servicios: de 0 a 10 empleados), empresas pequeñas (Industria de 11 a 50; Comercio de 11 a 30 y Servicios de 11 a 50) y empresas medianas (Industria de 51 a 250; Comercio de 31 a 100 y Servicios de 51 a 100). Esta clasificación es la seguida por el Diario Oficial de la Federación de México 18 de febrero de 2005.

Para elegir las pruebas estadísticas para comprobar si las relaciones entre estrategia y rendimiento resultan significativas debemos tener en cuenta si estas variables siguen una distribución normal. Al aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov para verificar la normalidad de las distribuciones de las variables mayoritariamente se rechaza la hipótesis de normalidad lo que nos llevaría a descartar, con carácter general, la utilización de procedimientos paramétricos. No

obstante, en virtud del Teorema Central del Límite, es bien conocida la robustez frente a la falta de normalidad de los contrastes paramétricos sobre la media cuando la muestra es lo suficientemente grande, como es en el caso en el que nos encontramos. Descartarlos de partida supondría, pues, una merma innecesaria en la calidad de los resultados a obtener. Así, diseñamos la estrategia de análisis mediante la realización conjunta de pruebas paramétricas y no-paramétricas, de manera que la coincidencia o disparidad en los resultados refuercen o maten las conclusiones que se deriven del trabajo empírico

Los contrastes paramétricos hemos realizado la prueba T para muestras relacionadas para verificar si las diferencias entre rendimiento antes y rendimiento en la crisis y un análisis de la varianza (ANOVA) de un factor (cuatro categorías de estrategia: exploradora, analizadora, defensiva y reactiva) por comparaciones múltiples *post hoc* utilizando el test de Tukey, para verificar diferencias de rendimiento entre el tipo de estrategia. Los contrastes no-paramétricos realizados han sido el test de Wilcoxon (test para muestras relacionadas) para verificar diferencias entre rendimiento antes de la crisis y en la crisis. Y el test de Kruskal-Wallis basado en la suma de rangos de las observaciones ordenadas, que nos permite detectar diferencias en las medidas de posición central de varias poblaciones, siendo una extensión al caso de más de dos poblaciones del contraste de Wilcoxon-Mann-Whitney. En las tablas 2, 3 y 4 se muestran los resultados para los grupos de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas. En las tablas solo se muestran las diferencias estadísticamente significativas con menor valor según los test paramétricos y no paramétricos realizados.

En la tabla 3 se muestran los resultados de la relación entre estrategia y rendimiento para el grupo de microempresas. Si analizamos el rendimiento antes de la crisis (PIB=1.5) y el año de la crisis (PIB=-6.1) podemos apreciar que el mayor impacto se produce en las empresas que siguen una estrategia de tipo defensivo. En los cuatro modelos de rendimiento (Procesos internos; Sistema abierto; Racional y Recursos Humanos) surgen diferencias significativas al 99% en cuanto a que en periodo de crisis se reduce el rendimiento de la microempresa defensiva de una forma generalizada en sus indicadores. Contrariamente, las microempresas exploradoras afrontan de una forma más eficaz los periodos de crisis. Tan solo en los indicadores de rendimiento racional (relacionados con el rendimiento en cuota de mercado, rentabilidad y productividad) se produce una reducción, pero no así en el resto de indicadores que no surgen diferencias estadísticamente significativas. En la estrategia analizadora el impacto más importante se produce en la caída del rendimiento racional y de recursos humanos. Resultados similares los encontramos en las microempresas que actúan sin estrategia definida.

Respecto a qué tipo de estrategia obtiene un mayor rendimiento las pruebas realizadas en las microempresas en el

**Tabla 3. Estrategia y rendimiento en la microempresa**

N = 501	Rto Procesos Internos	Rto Sistema Abierto	Rto Racional	Rto Recursos Humanos
Estrategia Exploradora				
Antes de la crisis	3.94	4.10	3.92	3.80
En la crisis	4.04	4.15	3.53	3.74
(Sig.)	n.s.	n.s.	***	n.s.
Estrategia Analizadora				
Antes de la crisis	3.83	3.90	3.73	3.67
En la crisis	3.71	3.79	3.12	3.46
(Sig.)	*	n.s.	***	***
Estrategia Defensiva				
Antes de la crisis	3.78	3.93	3.72	3.58
En la crisis	3.55	3.45	2.83	3.14
(Sig.)	***	***	***	***
Sin Estrategia (Reactiva)				
Antes de la crisis	3.49	3.64	3.49	3.38
En la crisis	3.40	3.49	2.56	2.92
(Sig.)	n.s.	n.s.	***	***
Diferencias entre Estrategias	E-R** A-R*	E-R***	E-R**	E-R*
Antes de la crisis				
Diferencias entre Estrategias	E-A** E-D***	E-A** E-D***	E-A*** E-D***	E-D*** E-R***
En la crisis	E-R***	E-R*** A-D***	E-R*** A-D*	A-D** A-R***

E: Exploradora; A: Analizadora; D: Defensiva; R: Reactiva  
 Diferencias estadísticamente significativas: (\*) significativas al 90% p 0.1; (\*\*): significativas al 95% p<0.05; (\*\*\*): significativas al 99% p 0.01.  
 En el análisis realizado necesitamos comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre: (1) Diferencias entre los resultados Antes de la crisis y en la crisis y tipo de rendimiento: para la que utilizamos el t test para muestras relacionadas. Y (2) Diferencias entre los resultados según Tipo de Estrategia y Tipo de Rendimiento para lo que utilizamos Anova de un factor: comparaciones múltiples post-hoc test de Tukey

Fuente: elaboración propia.

periodo anterior a la crisis (PIB=1.5) que apenas no surgen diferencias significativas entre las empresas que adoptan una estrategia exploradora, analizador y defensiva. Por lo que podemos confirmar que la estrategia en épocas de estabilidad no afecta al rendimiento de las microempresas en el tipo de estrategia señaladas. Solo surge diferencias significativas respecto a las microempresas que compiten con una estrategia exploradora frente a las reactivas, teniendo un mayor rendimiento las exploradoras. Sin embargo, en épocas de crisis (PIB=-6.1) la estrategia de la microempresa es determinante para su rendimiento. En efecto en la tabla 3 se puede apreciar cómo las microempresas que adoptan estrategias exploradoras obtienen un mayor rendimiento en todos los modelos analizados, que el resto de empresas. En este sentido mantener actitudes innovadoras como las mantenidas por las microempresas exploradoras pueden convertirse en un factor clave para su supervivencia.

**Tabla 4. Estrategia y rendimiento en la pequeña empresa**

N = 418	Rto Procesos Internos	Rto Sistema Abierto	Rto Racional	Rto Recursos Humanos
Estrategia Exploradora				
Antes de la crisis	3.95	4.11	3.92	3.85
En la crisis	4.08	4.10	3.58	3.63
(Sig.)	n.s.	n.s.	***	***
Estrategia Analizadora				
Antes de la crisis	3.89	4.00	3.78	3.70
En la crisis	3.83	3.87	3.35	3.65
(Sig.)	n.s.	**	***	n.s.
Estrategia Defensiva				
Antes de la crisis	3.80	3.87	3.67	3.54
En la crisis	3.74	3.79	3.36	3.44
(Sig.)	n.s.	n.s.	***	n.s.
Sin Estrategia				
Antes de la crisis	3.34	3.60	3.15	3.37
En la crisis	3.37	3.48	2.67	3.10
(Sig.)	n.s.	n.s.	***	*
Diferencias entre Estrategias	E-R*** A-R***	E-R*** E-D*	E-R*** A-R***	E-D** E-R*
Antes de la crisis	D-R**	A-R**	D-R***	
Diferencias entre Estrategias	E-A* E-D**	E-D** E-R***	E-R*** A-R***	E-R* A-R**
En la crisis	E-R*** A-R**		D-R***	

E: Exploradora; A: Analizadora; D: Defensiva; R: Reactiva  
 Diferencias estadísticamente significativas: (\*) significativas al 90% p 0.1; (\*\*): significativas al 95% p<0.05; (\*\*\*): significativas al 99% p 0.01.  
 En el análisis realizado necesitamos comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre: (1) Diferencias entre los resultados Antes de la crisis y en la crisis y tipo de rendimiento: para la que utilizamos el t test para muestras relacionadas. Y (2) Diferencias entre los resultados según Tipo de Estrategia y Tipo de Rendimiento para lo que utilizamos Anova de un factor: comparaciones múltiples post-hoc test de Tukey

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se muestran los resultados de la relación entre estrategia y rendimiento para el grupo de las pequeñas empresas. Si analizamos el rendimiento antes de la crisis (PIB=1.5) y el año de la crisis (PIB=-6.1) podemos apreciar que el impacto de la crisis es más moderado respecto de la microempresa. El ciclo económico afecta de forma generalizada en los indicadores de rendimiento relacionados con el modelo racional (analiza la variación de aspectos tales como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa) disminuyendo de forma importante en épocas de crisis. Sin embargo, en los relacionados con el modelo de procesos internos (evolución de la organización en las tareas del personal, la eficiencia en los procesos operativos internos y la calidad en los productos y/o servicios) y sistema abierto (satisfacción de los clientes, la rapidez en la adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y en la de sus productos y/o servicios) no se producen variaciones estadísticamente significativas en los periodos

analizados (Antes de la crisis y en la crisis). Con la excepción de las empresas defensivas que empeoran sus resultados del modelo sistema abierto en época de crisis. Finalmente, el modelo de recursos humanos también experimenta una disminución de sus valores en todos los tipos de estrategia, salvo en las empresas exploradoras que no se aprecian diferencias significativas.

Respecto a qué tipo de estrategia obtiene un mayor rendimiento en las pequeñas empresas los resultados difieren de los obtenidos en las microempresas. En general no se aprecian grandes diferencias en cuanto a qué tipo de estrategia obtiene un mayor rendimiento en función del ciclo económico. Así se aprecia que tanto en épocas de crisis como con anterioridad a la crisis las empresas exploradoras, analizadoras y defensivas obtienen un mayor rendimiento que las empresas sin estrategia o reactivas.

En la tabla 5 se muestran los resultados de la relación entre estrategia y rendimiento para el grupo de las medianas empresas. Debido al reducido número de empresas de la muestra (64) estos resultados no son concluyentes y solo aportan pautas de comportamiento que pueden ayudar a comprender esta temática en las medianas empresas. Así podemos comprobar que el mayor impacto se produce en las empresas medianas que siguen una estrategia defensiva, afectando negativamente la crisis económica en los indicadores de rendimiento relacionados con los procesos internos y los recursos humanos. Las empresas con una estrategia exploradora, con un signo contrario al esperado, observamos cómo en épocas de crisis se incrementa el rendimiento de procesos internos. Esto puede venir explicado por el esfuerzo que intentan realizar las medianas empresas para mejorar y ajustar las tareas internas del personal, la eficiencia en los procesos operativos internos y la calidad de sus productos y/o servicios para afrontar de forma más exitosa la crisis económica. En las empresas exploradoras se aprecia una caída significativa al 95% en su rendimiento racional. En las empresas sin estrategia no existen diferencias estadísticamente significativas.

Respecto a qué tipo de estrategia obtiene un mayor rendimiento en las medianas empresas los resultados no resultan concluyentes. Tan solo destacar la tendencia a que las empresas exploradoras obtienen un mayor rendimiento, pero las diferencias no resultan estadísticamente significativas, salvo comparándolas con las empresas sin estrategia o reactivas.

### 5. Conclusiones

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 y este análisis cobra una mayor relevancia en el caso de la MIPYME, dada su gran ca-

**Tabla 5. Estrategia y rendimiento en la mediana empresa**

N = 64	Rto Procesos Internos	Rto Sistema Abierto	Rto Racional	Rto Recursos Humanos
<b>Estrategia Exploradora</b>				
Antes de la crisis	4.03	4.21	3.80	3.90
En la crisis	4.23	4.15	3.92	3.88
(Sig.)	*	n.s.	n.s.	n.s.
<b>Estrategia Analizadora</b>				
Antes de la crisis	3.84	3.85	3.72	3.54
En la crisis	3.98	3.92	3.36	3.56
(Sig.)	n.s.	n.s.	**	n.s.
<b>Estrategia Defensiva</b>				
Antes de la crisis	3.97	4.01	3.60	3.66
En la crisis	3.64	3.70	3.43	3.04
(Sig.)	*	n.s.	n.s.	**
<b>Sin Estrategia</b>				
Antes de la crisis	2.88	3.22	2.88	3.00
En la crisis	2.88	3.00	2.66	3.11
(Sig.)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<b>Diferencias entre Estrategias</b>	E-R**	E-D*	n.s.	n.s.
Antes de la crisis	A-R*			
En la crisis	D-R**			
<b>Diferencias entre Estrategias</b>	E-D*	E-R*	E-R*	E-D*
En la crisis	E-R***			
	A-R**			

E: Exploradora; A: Analizadora; D: Defensiva; R: Reactiva  
 Diferencias estadísticamente significativas: (\*): significativas al 90% p 0.1; (\*\*): significativas al 95% p<0.05; (\*\*\*): significativas al 99% p 0.01.  
 En el análisis realizado necesitamos comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre: (1) Diferencias entre los resultados Antes de la crisis y en la crisis y tipo de rendimiento: para la que utilizamos el t test para muestras relacionadas. Y (2) Diferencias entre los resultados según Tipo de Estrategia y Tipo de Rendimiento para lo que utilizamos Anova de un factor: comparaciones múltiples post-hoc test de Tukey

Fuente: elaboración propia.

pacidad 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 que estudien las diferencias entre las empresas considerando diferentes momentos del ciclo económico según desarrollen una estrategia exploradora, analizadora o defensiva.

En nuestro trabajo, tomando como población objeto de estudio una muestra de 983 MIPYME del Distrito Federal de México, se pone de manifiesto que la estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados ejerce una clara influencia en su rendimiento, y que el ciclo económico actúa de forma diferente en el rendimiento de la empresa según ésta sea microempresa, pequeña o mediana empresa. 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 contribución de este trabajo al contexto de la MIPYME es relevante y tienen implicaciones importantes. La MIPYME mexicana 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 de la empresa independientemente de los cambios del ciclo económico. Los resultados también son de interés para los organismos públicos y privados de fomento a la actividad innovadora y a consultores especializados, y les ofrece la verificación respecto a la importancia de reforzar sus programas de intervención en temáticas de mayor impacto en la innovación el rendimiento de las empresas.

Este estudio presenta varias limitaciones que sugieren vías de investigación futuras. El estudio es de corte transversal y estudios posteriores longitudinales podrían verificar el alcance de la estrategia sobre el rendimiento más a largo plazo. Las medidas que se han utilizado para medir el rendimiento son de tipo cualitativo. Confirmar los resultados con medidas de tipo contable de rentabilidad y productividad podrían reforzar más aún nuestros resultados. Finalmente, incluir factores de control como la edad de la empresa, la estructura familiar de la propiedad y las características profesionales de los gerentes, podrían ayudar a explicar diferencias de comportamiento en la relación estrategia y rendimiento en las MIPYME.

## Referencias

- 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.
- Aragón-Correa, J.A.; Hurtado-Torres, N.; Sharma, S. y García-Morales, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43, 287-308. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x>
- Avci, U., Madanoglu, M., y Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- Bahace, M.S. (1992). Strategy comprehensiveness fit and performance. *Australian Journal of Management*, 17(2), 37-46.
- 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*, 6, 235-248. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00097.x>
- Blackmore, K., y Nesbitt, K. (2013). Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small and medium size enterprises. *Australian Journal of Management*, 38(1), 171-190. <http://dx.doi.org/10.1177/0312896212444692>
- Cadez, S., y Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 12(3), 484-501. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571211210086>
- Camisón Zornoza, C. (1996). Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa. *Revista Asturiana de Economía*, 6, 63-101.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- Coqueiro, I. G., y de Oliveira, A. L. (2015). O comportamento estratégico e o fator de munificência em empresas da cidade de Icó: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ciências Administrativas*, 20(1), 123-136.
- Cronin Jr, J. J., Stanwick, P., y Taylor, S. A. (2015). A Model of the Relationship Between the Environment, Strategy, and Performance. In *Proceedings of the 1992 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 1-5). Springer International Publishing.
- 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*, 2(2), 1-7.
- Davig, W. (1986). Business strategies in smaller manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 24(1), 38-46.
- 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*, 27(3), 467-488. <http://dx.doi.org/10.2307/256040>

- Estrada, R. y Sánchez, V.G. (2009). Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: Una evidencia empírica. *Revista de Economía (Universidad Autónoma de Yucatán)*, 73, 71-87.
- Fariñas, J.C. y Martín Marcos, A. (2001). Tamaño empresarial, flexibilidad de costes y cambio tecnológico. *Papeles de Economía Española*, 89/90, 272-285.
- Freel, M. (2000). External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(3), 245-266. <http://dx.doi.org/10.1080/089856200413482>
- Fu, T.W., Ke, M.C. y Huang, Y.S. (2002). Capital growth, finance source and profitability of small businesses: evidence from Taiwan small enterprises. *Small Business Economics*, 18, 257-267. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015291605542>
- García Pérez de Lema, D. y Duréndez, A. (2010). Innovative culture, management control systems and performance in young SMEs, (pp. 165-184). En Bonnet, J.; García, D. y Van Auken, H. *The Entrepreneurial Society. How to Fill the Gap Between Knowledge and Innovation*. Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781849806480.00016>
- García Pérez de Lema, D. y Gallego Merino, A. (2006). Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme industrial española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 129, 437-456. <http://dx.doi.org/10.1080/02102412.2006.10779586>
- García-Pérez-de-Lema, D., Alfaro-Cortés, E., Manzaneque-Lizano, M., y Banegas-Ochoa, R. (2012). Strategy, competitive factors and performance in small and medium enterprise (SMEs). *African Journal of Business Management*, 6(26), 7714-7726. <http://dx.doi.org/10.5897/ajbm11.1746>
- Guo, H., y Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 273-298. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2012-0177>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Quinta Edición. Madrid.
- Hambrick, D.C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26. <http://dx.doi.org/10.2307/256132>
- Heunks, F. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10, 263-272. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007968217565>
- Hohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18. <http://dx.doi.org/10.2307/1251866>
- Hyvönen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, 18(3), 343-346. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.001>
- 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), 161-168. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160206>
- Jennings, D.F.; Rajaratnam, D. y Lawrence, F.B. (2003). Strategy performance relationships in service firms: a test for equifinality. *Journal of Management Issues*, 25(2), 208-220.
- Jusoh, R. y Parnell, J.A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5-31. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810846716>
- Kabanoff, B. and Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29, 149-171. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.644>
- Kotabe, M. y Duhan, D.F. (1993). Strategy clusters in Japanese markets: firm performance implications. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 21-33. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070393211003>
- Kotey, M. y Meredith, G.G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprises performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-62.
- Kotha, S. y Nair, A. (1995). Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool. *Strategic Management Journal*, 16 (7), 497-517. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160702>
- Kotha, S. y Vadlamani, L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16, 75-83. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160108>
- Kumar, K., Subramanian, R., y Strandholm, K. (2011). Market orientation and performance: does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research*, 18(1), 234-247.

- Lin, C., Tsai, H. L., y Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.013>
- Majumdar, S.K. (1997). The impact of size and age on firm-level performance: some evidence from India. *Review of Industrial Organization*, 12(2), 231-241. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007766324749>
- Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. y Aguilera, L. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: una evidencia empírica. *Revista de Economía (Universidad Autónoma de Yucatán)*, 73, 49-69.
- Matsuno, K. y Mentzer, J.T. (2000). The effects of strategic type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64, 1-16. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.4.1.18078>
- McDaniel, S.W. y Kolari, J.W. (1987). Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, 51 (4), 19-30. <http://dx.doi.org/10.2307/1251245>
- Miles, P., Miles, G., y Cannon, A. (2012). Linking servicescape to customer satisfaction: exploring the role of competitive strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(7), 772-795. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571211250077>
- Miles, R.E. y Cameron, K. (1982). *Coffin nails and corporate strategy*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. West Publishing Company, New York. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles y Snow. *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.004>
- Namiki, N. (1989). Miles and Snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty and organizational performance. *Akron Business and Economic Review*, 20 (2), 72-88.
- Obel, B., y Gurkov, I. B. (2013). Revisiting Miles-Snow typology of strategic orientation using stakeholder theory. *Foresight. ICOA WORKING PAPERS SERIES* 2013-02.
- Okpara, J. O. (2014). Business strategy and firms' performance in sub-Saharan Africa. *The Routledge Companion to Business in Africa*, 388-400.
- Olson, E.M., Slater, S.F. y Hult, T.M. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *The Journal of Marketing*, 69(3), 49-65. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- 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), 34-45.
- Parnell, J.A. (1997). New evidence in the generic strategy and business performance debate: a research note. *British Journal of Management*, 8, 175-181. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.0049>
- Parnell, J.A. y Wright, P. (1993). Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, 4, 29-36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1993.tb00159.x>
- Pleshko, L.P. y Souiden, N. (2015). The Relationship of Organizational Size to Strategic Classifications in the Financial Services Industry. In, *Assessing the Different Roles of Marketing Theory and Practice in the Jaws of Economic Uncertainty* (pp. 14-17). Springer International Publishing. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-11845-1\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-11845-1_4)
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press, New York.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rodríguez, A. (2007). Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios Gerenciales*, 23 (103), 18-19.
- Rugman, A.M. y Verbeke, A. (1987). Does competitive strategy work for small business? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 5(3), 45-50. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.1988.10600300>
- Shoham, A., y Lev, S. (2015). The Miles and Snow Strategic Typology and its Performance Implications. In *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century* (pp. 214-220). Springer International Publishing. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6\\_67](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_67)
- Slater, S. y Olson, E.M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-829. <http://>

- dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<813::AID-SMJ122>3.3.CO;2-7
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55. <http://dx.doi.org/10.2307/1252250>
- Slater, S.F., Olson, E.M. y Hult, G.T.M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221–1231. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.569>
- 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, 45-50. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.1986.4978509>
- Smith, K.G., Guthrie, J.P. y Chen, M-J. (1989). Strategy, size and performance. *Organization Studies*, 10(1), 63-81. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068901000104>
- Snow, C.C. y Hambrick, D.C. (1980). Measuring organizational strategies. Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5, 527-538. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1980.4288955>
- Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336. <http://dx.doi.org/10.2307/2392457>
- Sparano, T.; Takashi, H.; da Rocha, R. y Damião, E. (2014). An analytical framework for miles and snow typology and dynamic capabilities. *Revista Ibero-Americana de Estrategia – RIAE*, 13(1), 24-33.
- Sweeney, M.T. y Szejczewski, M. (1996). Manufacturing strategy and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(5), 25-51. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579610113924>
- 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*, 7, 247-261. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00118.x>
- Tseng, S.-M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge and Management*, 14 (2), 269-284. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Van Auken, H.; Madrid, A. y García, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8 (1), 36-56. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12073>

#### ¿Cómo citar este artículo? / How to quote this article?:

Ballina Ríos, F., García Pérez de Lema, D., & Martínez García, F. (2016). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en México, D.F. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 4(7), 66-78. doi:10.15558/fr.v4i7.105