

# LA INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS Y PERCEPCIONES DIRECTIVAS EN LOS NUEVOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

## UNA APLICACIÓN EN LA PYME MANUFACTURERA TRADICIONAL

**JOSÉ PLA-BARBER**  
**CRISTINA VILLAR**  
**ALEJANDRO ESCRIBÁ (\*)**

Departamento de Dirección de Empresas  
«Juan José Renau Piqueras»  
Universidad de Valencia

En las economías desarrolladas y con el actual escenario competitivo, las pymes de los sectores industriales maduros están sometidas a una serie de fuerzas económicas que limitan su capacidad para subsistir. Factores como el endurecimiento de la competencia proveniente de los grandes productores asiáticos (China, India, Pakistán) y de los países de Europa del Este,

el incremento espectacular del poder de negociación de los distribuidores o la desaparición del canal minorista y de los mercados referenciados en dólares (Camisón, 2001, Pla-Barber, *et. al.*, 2007) han generado una alarmante disminución de empresas y empleos en estos sectores.

Frente a este panorama poco alentador, existen soluciones que pueden favorecer las oportunas respuestas. Una de las estrategias que históricamente han utilizado las pymes para contrarrestar estas situaciones negativas ha sido la expansión internacional, sobre todo a través de la exportación en mercados cultural y geográficamente cercanos (Johanson y Vahlne, 1977). Sin embargo, se ha constatado en diferentes trabajos (Barker y Duhaime, 1997, Barker y Mone, 1998, Pearce y Robbins, 2008) que en estos

sectores para hacer frente al nuevo entorno «globalizado e hipercompetitivo» son necesarias estrategias internacionales mucho más complejas que, en algunos casos, suponen plantearse la esencia misma de la empresa, aquello a lo que se dedica y, por tanto, son ajustes mucho más difíciles de implantar porque normalmente suponen cambios en los «límites» o «fronteras» de la empresa.

Algunos autores (Buckley y Ghauri, 2004, Pyndt y Pedersen, 2005) señalan que la verdadera respuesta para mejorar la competitividad internacional en los sectores manufactureros vendrá por redefinir qué actividades de la cadena de valor se desarrollarán en la empresa y cuáles fuera (en el ámbito local más próximo o en el internacional), y si éstas se realizarán exclusivamente por la empresa o junto con otras. Estas

estrategias, en algunos casos, conducirán hacia un nuevo concepto de empresa, con una reconfiguración de activos y actividades distinta. Por tanto, cualquier análisis sobre competitividad internacional debería realizarse en un sentido más amplio, no sólo considerando la estrategia exportadora, sino también otras estrategias más sofisticadas y acordes con el nuevo entorno global (Buckley y Ghauri, 2004) como son la subcontratación internacional, la cooperación internacional, la diversificación, la multilocalización, las fusiones internacionales o la integración del canal.

Si bien estas opciones ya han sido incorporadas en el recetario estratégico de la gran empresa manufacturera a nivel internacional (Pyndt y Pedersen, 2005), en las pymes, y sobre todo en las pymes españolas, es una cuestión que todavía genera ciertos interrogantes, sobre todo por la actitud reacia al cambio de muchos de sus directivos. Por tanto, nuestro trabajo indaga en estas cuestiones en la medida en que tratamos de, por una parte, evidenciar si existe un cambio hacia el uso de estas estrategias internacionales más sofisticadas en las pymes manufactureras españolas, y por otra, analizar si la actitud y características de los directivos influyen en dicha decisión.

El trabajo presentado resulta novedoso ya que la mayoría de artículos que analizan los factores determinantes del cambio estratégico frente a situaciones de crisis se centran sobre todo en factores externos relacionados con la estructura de la industria en la que opera la empresa (Porter, 1980) o en factores internos asociados a las peculiaridades de ésta (D'Aveni, 1989; Filatotchev y Toms, 2003), siendo muy escasos aquéllos que incluyen el papel activo que las características y percepciones de los directivos pueden ejercer en este proceso de mejora de la competitividad internacional.

Adicionalmente, el trabajo aporta diferentes contribuciones empíricas. Dada la dificultad para obtención de datos referentes a percepciones y características directivas, la mayor parte de esta literatura se centra en grandes empresas, utilizando variables *proxy* obtenidas a partir de bases de datos secundarias. Nuestro trabajo mide directamente dichas percepciones y características a través de las respuestas de los directivos de estas pymes a un cuestionario postal. Además, el estudio se aplica a una muestra homogénea de pymes pertenecientes a los sectores manufactureros tradicionales y, por tanto, controladas por el efecto entorno, ya que todas ellas se enfrentan a entornos competitivos similares, caracterizados por una intensa competencia y una disminución drástica de la demanda, y en los cuáles las decisiones tomadas por los directivos son cruciales y afectan significativamente los resultados y la supervivencia (Escribá *et al.*, 2009).

Desde un punto de vista práctico, estos sectores son especialmente relevantes para realizar este tipo de estudios ya que tras la irrupción de China en el escenario global se han visto inmersos en una profunda crisis, al menos en las economías más desarrolladas, lo que evidencia la necesidad de abordar un proceso de reconversión y cambio estratégico.

La estructura del trabajo se articula en cinco apartados. Tras esta introducción, se presenta el marco conceptual sobre el que establecemos una serie de hipótesis que relacionan las características de los directivos y sus percepciones con un conjunto de nuevas opciones estratégicas para competir a nivel internacional. El apartado tercero describe el diseño del estudio, mientras que en el cuarto se contrastan las hipótesis teóricas y se discuten los resultados obtenidos. El trabajo finaliza con una serie de conclusiones que tienen implicaciones tanto en el ámbito académico como empresarial.

## MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

En los últimos años, en la literatura sobre cambio estratégico ha surgido una corriente que cada vez está adquiriendo mayor importancia conocida como el enfoque cognitivo o *managerial cognition*. Esta perspectiva sostiene que los directivos poseen modelos mentales que influyen su forma de interpretar los cambios en su entorno y, por tanto, este hecho va a repercutir significativamente en las acciones que puedan tomar (Johnson y Hoopes, 2003; Nadkarni y Barr, 2008). Puesto que es responsabilidad del equipo directivo determinar la causa de la pérdida de competitividad internacional e implementar las acciones correctoras necesarias para la recuperación, es evidente que si éstos no otorgan la suficiente importancia a las señales, no pondrán en práctica las respuestas necesarias (Sánchez *et al.*, 2010).

Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos por la organización pueden predecirse en parte mediante las características directivas, estableciéndose un vínculo entre los valores y procesos cognitivos de los directivos, sus características y los resultados organizativos. Así, por ejemplo, Hambrick y Mason (1984), consideran que los directivos, al enfrentarse a una toma de decisiones de tipo estratégico como puede ser la configuración de la estrategia internacional, estarán influidos por sus características personales así como por creencias y esquemas preestablecidos.

## Características directivas que influyen en la necesidad de cambio estratégico

La naturaleza del equipo directivo influye en la percepción, interpretación y acción tomada ante las

señales del entorno, por lo que al involucrarse en el proceso de toma de decisiones estratégicas, sus percepciones e interpretaciones están reflejando su propia base cognitiva. El estudio de las características demográficas como *proxies* de los factores cognitivos que intervienen en la estrategia organizativa y la performance ha recibido apoyo empírico por parte de los académicos (por ejemplo, Hitt y Tyler, 1991; Wiersema y Bantel, 1992; Boeker, 1997), siendo las características más significativas las que reflejamos a continuación.

**Edad de los directivos y tipo de propiedad.** La edad del directivo y la estructura de propiedad familiar se asocian tradicionalmente con cierta aversión al riesgo (Hambrick y Mason, 1984). Los directivos de mayor edad suelen presentar un mayor compromiso de tipo psicológico al *statu quo* de la organización. En líneas generales, una mayor edad favorecerá la rigidez y la resistencia al cambio, ya que los ejecutivos de mayor edad tienden a evitar decisiones de tipo más arriesgado o que impliquen cambios más radicales en las estrategias empresariales (Carmeli y Sheaffer, 2009). Desde esta perspectiva, los directivos de mayor edad tienden a centralizar la toma de decisiones basándolas en rutinas ya conocidas y restringiendo la entrada de información exterior, por lo que limitará todavía más los procesos cognitivos y la toma de decisiones.

Esta aversión al riesgo también va a estar influida por la estructura de propiedad. La condición de empresa familiar con directivos propietarios puede favorecer la inercia del equipo directivo, impidiendo el cambio hacia opciones estratégicas más innovadoras. En el caso de muchas pymes, las estrategias se fijan en el nacimiento de la empresa, y el compromiso hacia éstas se refuerza a lo largo de los años por parte de sus fundadores (Boeker, 1989). En este sentido, Brunninge, Nordvist y Wiklund (2007) mostraron empíricamente que aquellas empresas con una estructura de gobierno como la que se suele encontrar en las empresas familiares son menos proactivas hacia el cambio estratégico.

Además, las empresas dirigidas por sus fundadores tienden a involucrarse mucho más en sus entornos locales asumiendo una serie de compromisos que en situaciones de crisis imponen inercias y reticencias al cambio (Latham y Braun, 2008). Estas empresas familiares dirigidas por sus propietarios tienden a institucionalizar mucho más la misión de la empresa y, por tanto, transmiten al exterior (accionistas, trabajadores, gobiernos, etc.) una serie de valores y compromisos que definen claramente cómo debe «comportarse» la empresa, de forma que muchos de los posibles cambios quedan fuera de las fronteras de lo «socialmente» permitido (Mone *et al.*, 1998; Mueller, *et al.* 2001).

Por tanto:

**H1:** *Las estrategias internacionales más innovadoras estarán asociadas a directivos más jóvenes.*

**H2:** *Las estrategias internacionales más innovadoras estarán asociadas a empresas no familiares.*

**Nivel educativo.** El nivel educativo puede reflejar las capacidades y habilidades cognitivas de una persona. Los directivos con un mayor nivel educativo, en general, presentarán mayores niveles de conocimientos y una mayor tolerancia a la ambigüedad. A priori, estos directivos tendrán una mejor capacidad para procesar la información, lo que les permitirá integrar mejor diferentes perspectivas y manejar situaciones más complejas (Wally y Becerra, 2001). Por ejemplo, Hitt y Tyler (1991) mostraron cómo el nivel educativo afectaba a los modelos cognitivos de los ejecutivos, y por lo tanto a sus decisiones estratégicas. Además, se considera que ciertas especializaciones académicas favorecen la orientación hacia el cambio, la mejora y la innovación (Wiersema y Bantel, 1992). Estos aspectos serán especialmente relevantes en industrias maduras donde se hace necesaria una adecuada diagnosis de la situación y la generación de nuevas alternativas para sobrevivir (Escribá *et al.*, 2009).

Por tanto:

**H3:** *Las estrategias internacionales más innovadoras estarán asociadas a directivos con niveles superiores de educación.*

**Tiempo en el cargo.** Algunas investigaciones han planteado que un mayor tiempo en el cargo influye negativamente sobre la actitud hacia el cambio (Wiersema y Bantel, 1992; Musteen *et al.* 2006). Los ejecutivos que han dedicado toda su vida profesional a una misma empresa suelen tener una base de conocimiento más limitada y, por tanto, también lo son sus perspectivas. Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson (1993) demostraron que un mayor tiempo en el cargo de un directivo es un factor determinante de la tendencia a mantener el *statu quo*. Si bien, es cierto que esta propensión estaría fuertemente influida por la cultura nacional, y que aislados sus efectos, probablemente algunos resultados no serían concluyentes. Miller (1991) observó que los CEOs con mayor tiempo en el cargo (a partir de 10 años) presentaban una menor probabilidad de desarrollar las estrategias y la estructura apropiadas para adaptarse al entorno, provocando un peor rendimiento. Posteriormente, Miller y Shamsie (2001) confirmaron, a través de un estudio longitudinal, que el rendimiento de la empresa aumentaba durante los primeros 8-10 años del tiempo en el cargo, punto a partir del

cual comenzaba a decrecer. Wiersema y Bantel (1992) descubrieron una relación negativa entre cambio estratégico y un mayor tiempo en el cargo; sin embargo, los datos también indicaron que cuando el tiempo en el cargo es reducido (menos de 5 años) no se encontraba una mayor propensión al cambio, probablemente porque los directivos no habían tenido tiempo suficiente para generar la base de socialización y poder necesaria para proponer cambios a nivel corporativo. De igual forma, Gordon *et al.*, (2000) mostraron que tras la incorporación de nuevos directivos a un equipo, es necesario que pase algún tiempo hasta que éstos generen la confianza suficiente entre los demás directivos y puedan alcanzarse nuevos consensos sobre cambios en la orientación corporativa de la empresa.

Estos últimos estudios parecen apuntar hacia la idea de que la relación entre tiempo en el cargo y cambio estratégico podría presentar la forma de U invertida: durante los primeros años el directivo pasaría por una fase de adaptación, a medida que gana experiencia trata de implementar las estrategias más apropiadas para su entorno, pero llega un momento que entra en una fase de estancamiento en la que su nivel de compromiso con el *statu quo* aumenta, generándose rigidez y resistencia al cambio. Por tanto, esperamos que los directivos más innovadores cuenten con una experiencia intermedia en el cargo.

**H4:** *Las estrategias internacionales más innovadoras contarán con un mayor número de directivos con un tiempo intermedio en el cargo.*

### Percepciones directivas sobre la necesidad de cambio

La intención de cambio en la estrategia internacional proviene de la tensión generada por los desajustes entre la empresa y las condiciones externas, si bien dicho desajuste es filtrado a través de las percepciones e interpretaciones de los directivos. Cada individuo interpreta todo aquello que le rodea de modo diferente, y sus acciones o decisiones se basan en su propia interpretación de las situaciones particulares a las que se enfrenta (Barr *et al.*, 1992; Bowman y Ambrosini, 2000). Así, aunque objetivamente pueda haberse producido un desajuste entre la estrategia actual de una empresa y las cambiantes condiciones del entorno, los directivos pueden no reconocer el problema y mantener los mismos patrones de actuación (Gordon *et al.*, 2000). La visión de los directivos que permite interpretar esta información actúa como filtro a través del cual éstos perciben los hechos reales y los convierten en inputs para la toma de decisiones sobre renovación estra-

tégica (Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992).

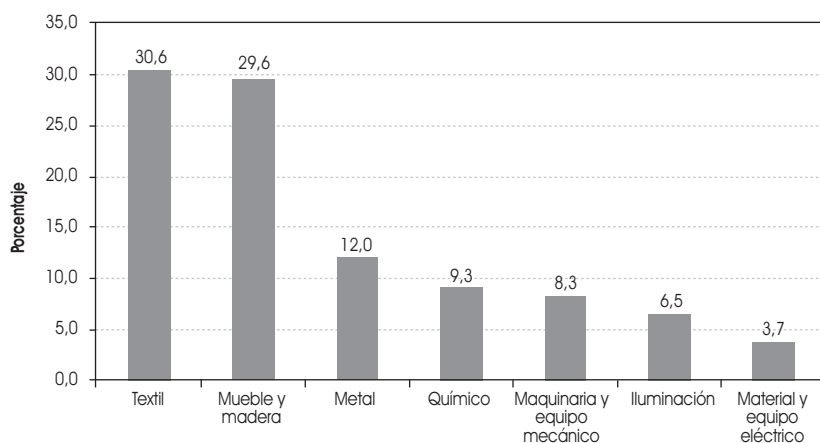
En este apartado vamos a analizar la influencia de diferentes percepciones que consideramos fundamentales para afrontar el cambio en las estrategias internacionales: la percepción sobre la gravedad de la situación y la percepción que tienen los directivos sobre su entorno competitivo y su capacidad para competir.

**Percepción de la gravedad de la situación.** Uno de los motores del cambio estratégico se encuentra en el sentimiento de *stress* de los directivos, derivado de la percepción de que el cambio es necesario para reajustar una situación que está conduciendo a resultados poco satisfactorios (Huff *et al.*, 1992). En este sentido, una de las principales razones que favorecen o desinhiben la reacción es cómo perciben los directivos la gravedad de la crisis. Si se percibe que la crisis es coyuntural o cíclica, los esfuerzos en innovación y cambio van a ser mucho menores o más conservadores que si ésta se percibe como estructural (Mueller *et al.*, 2001; Francis y Desai, 2005). En los primeros trabajos sobre cambio estratégico (Hofer, 1980) ya se hacía referencia a la influencia de la gravedad de la situación sobre la necesidad de tomar acciones correctivas.

Por tanto, esperamos que si la empresa considera que su situación actual es grave, y además percibe que seguirá siéndolo en un futuro cercano, la actitud del directivo sea más proactiva hacia la adopción de opciones estratégicas más arriesgadas, mientras que si percibe que la situación es menos grave presentará una actitud más rígida, por lo que proponemos la siguiente hipótesis:

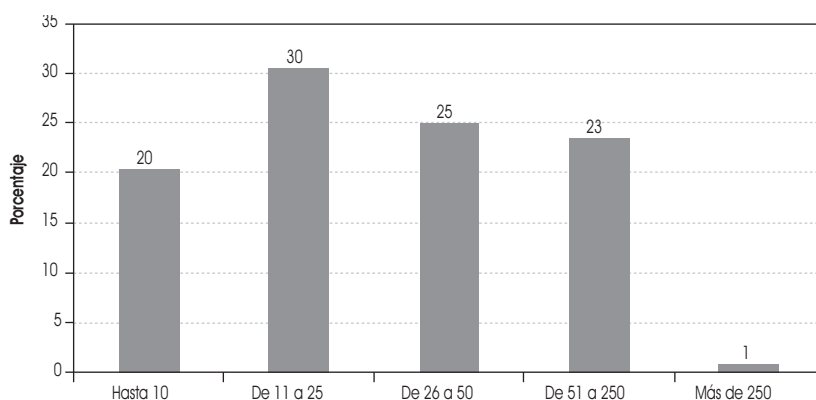
**H5:** *Una mayor valoración de la gravedad de la situación actual y futura se relaciona de forma positiva con las estrategias internacionales más innovadoras.*

**Percepción del entorno y de la capacidad para competir.** La valoración del directivo sobre la influencia del entorno y sobre sus recursos y capacidades para competir modera la percepción sobre la necesidad de implementar acciones correctoras (Pla Barber *et al.*, 2007). Una de las principales fuentes de resistencia al cambio es de carácter político y está relacionada con el apego psicológico a los planteamientos seguidos hasta ahora, o con las expectativas, intereses y distribución de poder de los principales actores que intervienen en la toma de decisiones de las organizaciones (Goodstein y Boeker, 1991). Cuando los directivos están convencidos de la validez de la estrategia actual para responder a las exigencias del entorno, es poco probable que se produzca un cambio en dicha estrategia. Si los directivos perci-



**CUADRO 1**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTORES DE ACTIVIDAD**

FUENTE:  
Elaboración propia.



**CUADRO 2**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TAMAÑO**

FUENTE:  
Elaboración propia.

ben que los acontecimientos negativos del entorno que afectan a sus empresas no provocan la invalidez de la estrategia seguida hasta ahora adoptarán una actitud pasiva, y por tanto, no realizarán ningún tipo de esfuerzo para la adaptación y el cambio (Barker y Barr, 2002).

De igual forma, si los directivos perciben que el conjunto de recursos y capacidades con los que cuentan son superiores a los de su competencia adoptarán una actitud de autocomplacencia con lo ya conseguido, de forma que las reacciones innovadoras y más sofisticadas quedarán fuera de sus valoraciones. Algunos trabajos como el de Mone *et al.*, (1998) y Pla Barber *et al.*, (2007) insisten en que es una cuestión subjetiva caracterizada por cierta «miopía estratégica» (Levinthal y March, 1993). Frente a la misma situación, un grupo de directivos puede percibir que sus estrategias actuales son suficientes para afrontar la crisis y controlar sus causas mientras que otros son más conscientes de la necesidad de adaptar la estrategia a la nueva situación. En el segundo grupo se tenderá a reorientacio-

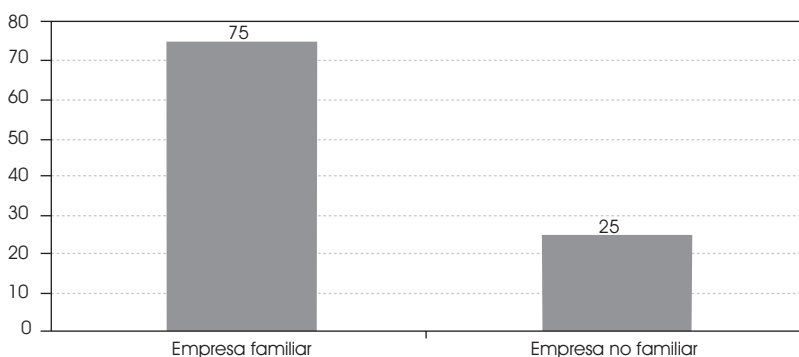
nes estratégicas con un grado de compromiso y esfuerzo mucho mayor que en el primer grupo. Por tanto:

**H6:** Una mayor valoración de la influencia negativa del entorno se relaciona de forma positiva con las estrategias internacionales más innovadoras.

**H7:** Una menor valoración de los recursos y capacidades respecto a los competidores se relaciona de forma positiva con las estrategias internacionales más innovadoras.

#### DISEÑO DEL ESTUDIO ¶

La población objeto de estudio está formada por empresas del sector manufacturero de la provincia de Valencia, utilizando para su obtención la base de datos SABI (1) y como criterio de selección el CNAE 93 Rev. 1. El estudio se ha realizado sobre aquellos sectores manufactureros tradicionales de la provincia de Valencia que presentan una destacable contribución al PIB valenciano, como son el Textil, Mueble y Madera



**CUADRO 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**  
**POR TIPO DE EMPRESA**

FUENTE:  
Elaboración propia.

e Iluminación, Maquinaria y Equipo Mecánico, Material y Equipo Eléctrico, Químico y Sector del Metal.

La técnica utilizada para la recogida de datos ha sido el cuestionario remitido por vía postal, adjuntando una carta de presentación y un sobre de respuesta a franquear en destino. El cuestionario diseñado para tal fin se envió a 1.450 empresas (la totalidad de empresas exportadoras de dichos sectores en 2009) entre los meses de abril y junio, tras los cuales se recibieron 130 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta del 8,9%.

Los cuadros 1, 2 (en página anterior) y 3 recogen, respectivamente, la distribución de la muestra por sectores, tamaño y tipo de empresa. Como puede observarse, la mayoría de las empresas son pymes familiares distribuidas regularmente en todos los sectores de la muestra, aunque con cierto predominio del textil y el mueble.

Las variables dependientes e independientes de nuestro estudio han sido definidas de acuerdo con nuestras hipótesis.

**Variable dependiente: estrategias internacionales.**

La variable dependiente es el resultado de un análisis cluster. Esta técnica nos permite encontrar subgrupos heterogéneos externamente, pero homogéneos internamente en base a determinadas variables. El análisis cluster fue llevado a cabo para clasificar grupos de empresas en función de la distribución de los valores registrados en las puntuaciones de los directivos respecto al grado de necesidad de un listado de estrategias internacionales innovadoras propuestas que están en línea con las sugeridas por Barker y Duhaime (1997). A pesar de que en la literatura la práctica del análisis cluster encuentra detractores y defensores (Reger y Huff, 1993; Rouse y Daellenbach, 1999) su utilización en estudios de cambio estratégico es bien conocida (Hambrick y Schechter, 1983; Robbins y Pearce, 1992). En su desarrollo se tuvieron en cuenta las recomendaciones sugeridas por Ketchen y Shook

**CUADRO 4**  
**CENTRO DE LOS CONGLOMERADOS**

	Conglomerado 1 Innovadoras	Conglomerado 2 Rígidas
Nº de casos	56	59
Diversificación no relacionada	3,43	1,79
Diversificación relacionada	5,32	3,93
Subcontratación internacional	4,62	2,53
Cooperación internacional	5,36	2,74
Multilocalización	3,96	2,40
Fusiones	3,81	1,67
Control del canal de distribución	4,44	3,29
Puntuación media	4,42	2,62

FUENTE: Elaboración propia.

(1996) en cuanto a número de variables, determinación del número de soluciones y validación del resultado obtenido. Por ello, el método empleado fue el de Ward y el criterio el de la Distancia Euclídea al Cuadrado (*Squared Euclidean Distance*).

El instrumento de medida utilizado para medir el grado de necesidad estratégica de cada una de las propuestas fue una escala tipo Likert de 7 puntos que variaba desde nada necesaria (1) a muy necesaria (7). En el cuadro 4 se muestran como principales resultados de ese contraste dos tipos de respuestas: rígida e innovadora. El grupo de empresas innovadoras cuenta con 56 casos, mientras que en el grupo de empresas rígidas se contabilizan 59 casos. Se han desestimado 15 casos porque el agente que respondía al cuestionario no era directivo ni propietario.

**Variables independientes: características demográficas y percepciones**

**Edad.** La edad se ha medido en cuatro tramos equidistantes a partir del menor valor, de 25 a 35 años, de 35 a 45, y más de 55 años.

**Tipo de propiedad.** Variable dicotómica con dos valores: familiar y no familiar.

CUADRO 5  
RELACIÓN ENTRE LA ACTITUD ESTRATÉGICA Y LA EDAD

		Innovadoras	Rígidas	Total
25 a 35	Recuento	9,00	12,00	21,00
	Residuos corregidos	-0,59	0,59	
36 a 45	Recuento	20,00	15,00	35,00
	Residuos corregidos	1,20	-1,20	
46 a 55	Recuento	16,00	19,00	35,00
	Residuos corregidos	-0,42	0,42	
Más de 55	Recuento	11,00	13,00	24,00
	Residuos corregidos	-0,32	0,32	
	TOTAL	56,00	59,00	115,00

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6  
RELACIÓN ENTRE LA ACTITUD ESTRATÉGICA Y EL TIPO DE PROPIEDAD

		Innovadoras	Rígidas	Total
Empresa familiar	Recuento	46,00	45,00	91,00
	Residuos corregidos	0,81	-0,81	
Empresa no familiar	Recuento	9,00	13,00	22,00
	Residuos corregidos	-0,81	0,81	
	Recuento	55,00	58,00	113,00

FUENTE: Elaboración propia.

**Nivel educativo.** Consta de tres categorías: estudios básicos, medios y universitarios.

**Tiempo en el cargo.** Siguiendo otros trabajos como el de Wiersema y Bantel (1992) hemos utilizado como puntos de corte hasta 10 años, de 11 a 20 años, y más de 20 años.

**Percepción de la gravedad de la situación actual y futura.** Valoración del directivo respecto al estado de salud de su empresa actual y futuro, en una escala Likert de 7 puntos (1: muy negativo; 7: muy positivo).

**Percepción de la influencia de los factores del entorno.** La media consiste en un bloque de 12 variables, utilizando una escala Likert de 7 puntos (1: ninguna influencia; 7: mucha influencia). Estas variables hacen referencia a los cambios del entorno general y del entorno competitivo, entre otros, cambios en la situación económica, en los hábitos de consumo, en el poder de negociación de clientes y proveedores, en los canales minorista y mayorista, en las industrias auxiliares y en la competencia nacional e internacional.

**Percepción de los recursos y capacidades respecto a competidores.** La media del bloque compuesto por 15 variables en una escala Likert de 7 puntos (1: mucho mejor que mis competidores; 7: mucho peor que mis competidores) donde se valoraban los

recursos y capacidades que tenía la empresa para competir respecto a sus competidores. Los recursos y capacidades considerados en este bloque son, además de los financieros, los recursos humanos, la capacidad productiva, el conocimiento del mercado y las actividades de marketing, la innovación o la existencia de un plan estratégico.

### Análisis estadístico

La utilización de una técnica estadística u otra debe estar en función de los objetivos de la investigación y de la naturaleza de los datos (Hair *et al.*, 1999). En el caso de las características demográficas, al ser variables categóricas, hemos recurrido al uso de tablas de contingencia y el test de los residuos tipificados corregidos, mientras que en las variables relativas a las percepciones, dado que son continuas, hemos analizado las diferencias de medias utilizando la prueba t de Student para dos muestras independientes.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN ↓

Los cuadros 5, 6, 7 y 8 recogen las relaciones de dependencia entre el grupo de pertenencia (innovadoras o rígidas) y las características demográficas. Para contrastar dichas relaciones, hemos utilizado tablas de contingencia, y en particular el test de los

CUADRO 7  
RELACIÓN ENTRE LA ACTITUD ESTRATÉGICA Y EL NIVEL EDUCATIVO

		Innovadoras	Rígidas	Total
Estudios básicos	Recuento	2,00	7,00	9,00
	Residuos corregidos	-1,66	1,66	
Estudios medios	Recuento	14,00	21,00	35,00
	Residuos corregidos	-1,23	1,23	
Estudios superiores	Recuento	40,00	31,00	71,00
	Residuos corregidos	<b>2,08</b>	<b>-2,08</b>	
TOTAL		56,00	59,00	115,00

FUENTE: Elaboración propia.

residuos tipificados corregidos. Los residuos tipificados corregidos han sido estandarizados por lo que tienen una distribución normal, de forma que si son superiores en valor absoluto a 1,96, tienen un 95% de probabilidad de no deberse al azar y, por tanto, de ser significativos. Es decir, esta prueba permite afirmar, para un nivel de confianza de 0,95 ( $\alpha = 0,05$ ) que en aquellas casillas en que aparezcan residuos mayores a  $\pm 1,96$  existen más casos que los que debería haber si las dos variables fuesen independientes, mientras que los residuos menores de  $\pm 1,96$  indican un número de casos inferior al esperado; y por tanto, en ambos casos nos estaría señalando una relación de dependencia.

Como puede observarse, en ninguno de los cuadros 5 y 6 (en página anterior) aparecen relaciones significativas de dependencia, y por tanto no podemos rechazar la hipótesis de que existe independencia entre las variables edad, tipo de propiedad y actitud estratégica, ya que ninguno de los residuos tipificados corregidos supera el nivel de significatividad, por lo que se rechazan las hipótesis 1 y 2.

De acuerdo a estos resultados, parece ser que la edad del directivo no es un factor determinante. Esta evidencia contradice los resultados de los trabajos anteriores, en los cuales se ha señalado que los directivos más jóvenes están menos sujetos al *statu quo* (Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson, 1993) y tienden a asumir más riesgos. Sin embargo, en sectores maduros sometidos cada vez más al impacto de los cambios estructurales en el comercio internacional, es posible que la edad de los directivos deje de ser un factor limitador del cambio, imponiéndose la necesidad de acción derivada de dicha situación, o compensándose la aversión al riesgo de los más mayores con la predisposición a actuar que resulta del análisis de la situación (Sánchez *et al.*, 2010). Asimismo, este resultado estaría en línea con las últimas investigaciones en las que se afirma que en el entorno global actual, posiblemente un mayor nivel formativo que proporcione capacidades de análisis y de generación de alternativas para afrontar situaciones complejas (Escribá *et al.*, 2009) y la actitud directiva sean mucho más importantes que un

condicionante demográfico como es la edad (Pla Barber *et al.*, 2007).

Por otra parte, creemos que la no significatividad del carácter familiar podría estar influida por la naturaleza de nuestros datos, ya que si se observa el cuadro 3, el 75% de las empresas tenía carácter familiar. Por otro lado, al igual que en el caso de la edad, las presiones de la globalización están afectando muy fuertemente a las empresas de los sectores considerados en nuestra muestra, con independencia de su estructura de gobierno.

En cuanto al nivel de estudios del encuestado, podemos comprobar que en la categoría de estudios superiores los residuos son mayores a 1,96, y por tanto, estadísticamente significativos (cuadro 7). En particular, las empresas innovadoras se asocian a niveles de estudios superiores, mientras que en el grupo de empresas rígidas predominan los directivos con estudios básicos. De acuerdo a estos resultados, podemos aceptar la hipótesis 3, de forma que podemos afirmar que el nivel de estudios afecta significativamente al tipo de estrategia internacional.

En las industrias maduras y poco benévolas, como las consideradas en nuestro trabajo, se hacen más necesarias las capacidades directivas para identificar los problemas y las posibles oportunidades, para llevar a cabo análisis concienzudos de la situación y desarrollar planes con una visión a largo plazo (Goll y Rasheed, 2005). Por ello, las capacidades analíticas propias de los directivos con mayores niveles formativos facilitan la toma de decisiones más racionales, escapando de la inercia y el *statu quo* habitual en las industrias maduras.

La relación entre la actitud estratégica y el tiempo en el cargo resulta significativa en el tramo intermedio. En el cuadro 8 podemos comprobar que existen residuos significativos cuando la antigüedad en el cargo oscila entre 11 a 20 años. De acuerdo a ello, en las empresas innovadoras encontraríamos una mayoría de encuestados que han permanecido en su cargo un tiempo intermedio, mientras que en las rígidas suce-



**CUADRO 8**  
**RELACIÓN ENTRE LA ACTITUD ESTRATÉGICA Y EL TIEMPO EN EL CARGO**

		Innovadoras	Rígidas	Total
Hasta 10 años	Recuento	21,00	28,00	49,00
	Residuos corregidos	-1,08	1,08	
De 11 a 20	Recuento	21,00	12,00	33,00
	Residuos corregidos	<b>2,03</b>	<b>-2,03</b>	
Más de 20 años	Recuento	14,00	19,00	33,00
	Residuos corregidos	-0,85	0,85	
	TOTAL	56,00	59,00	115,00

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 9**  
**RELACIÓN ENTRE LA ACTITUD ESTRATÉGICA Y LA PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN (ACTUAL Y FUTURA)**

	Innovadoras	Rígidas	Diferencia medias (Sig.)
<b>Percepción de la situación actual de la empresa</b>			
N	56	59	
Media	1,1071	1,2772	-0,17***
Desv. típica	0,312	0,4605	
<b>Percepción de la situación futura empresa</b>			
N	54	58	
Media	1,2037	1,3793	-0,17***
Desv. típica			

\*\*\*p < 0.005

FUENTE: Elaboración propia.

dería lo contrario, por lo que podemos aceptar la hipótesis 4. Adicionalmente, aunque los residuos de las otras dos categorías no resulten significativos, los signos son iguales a los esperados.

Por tanto, los resultados parecen indicar que la relación tiene forma de U invertida. Durante los primeros años en el cargo, el directivo de las empresas innovadoras es menos propenso a considerar las estrategias propuestas como necesarias, sin embargo, en el período intermedio (de 11 a 20) tiende a concederles una mayor importancia. No obstante, parece ser que cuando se sobrepasa cierto límite la relación tiende a volverse negativa.

Por otra parte, el cuadro 9 recoge los test de diferencias de medias respecto a las percepciones de la situación actual y futura de la empresa en cada uno de los grupos (2).

Como puede observarse, las empresas clasificadas como innovadoras presentan una media inferior y estadísticamente significativa en la valoración de la situación actual y futura del estado de salud de sus empresas. Tal y como planteábamos en la hipótesis 5, las empresas innovadoras tienen una visión más real y ajustada del actual entorno global.

Por último, el cuadro 10 (en página siguiente) refleja la relación entre la actitud estratégica y las percepciones sobre la influencia del entorno y las capacidades de la empresa para competir. De acuerdo a los resultados, la influencia negativa del entorno es percibida significativamente de forma más elevada por las empresas innovadoras que por las rígidas. Por el contrario, las capacidades de la empresa respecto a competidores son mejor valoradas por las empresas rígidas que por las empresas innovadoras.

La tendencia a mantener las estrategias internacionales seguidas hasta el momento, derivada de la percepción de que estas estrategias están siendo bien implementadas y siguen siendo válidas o el miedo a que los cambios provoquen incertidumbre o situaciones desconocidas, limita claramente el planteamiento de reorientaciones de los argumentos competitivos, los cuales exigen generalmente habilidades y procesos diferentes, así como inversiones en recursos y capacidades distintos (Sánchez *et al.*, 2010). Estos resultados muestran, de nuevo, esa «actitud miope» a la que hacíamos referencia en el planteamiento de las hipótesis 6 y 7.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se han validado 5 de las 7 hipótesis planteadas, y por tanto, se

**CUADRO 10**  
**RELACIÓN ENTRE LA ACTITUD ESTRATÉGICA Y LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO**  
**Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS**

	Innovadoras	Rígidas	Diferencia medias (Sig.)
<b>Percepción de la influencia de los factores del entorno</b>			
N	56	59	
Media	1,8036	1,6441	0,159***
Desv. típica	0,408	0,4829	
<b>Percepción de las capacidades de la empresa respecto a competidores</b>			
N	54	58	
Media	1,5714	1,7627	-0,1912***
Desv. típica			
***p < 0.005			
FUENTE: Elaboración propia.			

**CUADRO 11**  
**CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE EMPRESAS**

Variables	Innovadoras	Rígidas	Hip.
Perfil del equipo directivo	Estudios superiores y tiempo en el cargo intermedio	Estudios medios o básicos y tiempo en el cargo bajo o alto	<b>H3</b> <b>H4</b>
Percepción de la gravedad de la situación actual y futura	Mayor	Menor	<b>H5</b>
Percepción de la influencia negativa de los factores del entorno sobre su situación	Mayor	Menor	<b>H6</b>
Percepción de su capacidad para competir respecto a competidores	Menor	Mayor	<b>H7</b>
FUENTE: Elaboración propia.			

ha demostrado cómo la diferente actitud hacia el uso de estrategias internacionales más innovadoras y sofisticadas en la pyme manufacturera tradicional está influida por las características de los directivos, fundamentalmente por su nivel educativo y la experiencia en el cargo y por determinadas percepciones sobre la situación de la empresa respecto a su entorno. De acuerdo a ello, se ha constatado que cuando las señales de declive no se perciben adecuadamente, los directivos no pondrán en marcha las acciones correctivas necesarias.

El cuadro 11 ofrece una caracterización de los dos grupos de empresa de acuerdo a los hallazgos evidenciados.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo permite avanzar en el conocimiento de las estrategias internacionales al alcance de las pymes manufactureras tradicionales en varios frentes.

A nivel teórico, la incorporación del enfoque cognitivo nos ha permitido integrar en el análisis del cam-

bio estratégico factores explicativos que tradicionalmente han sido considerados de segundo orden pero que, dadas las circunstancias por las que atraviesan los sectores manufactureros tradicionales, son de vital importancia: las características de los directivos y sus percepciones.

Esta nueva perspectiva supone importantes implicaciones: frente a la perspectiva clásica del dominio de la industria sobre los resultados y la capacidad de crecimiento de la organización, el enfoque cognitivo considera que es el equipo directivo el principal responsable de detectar las oportunidades y amenazas. Sin embargo, los directivos están sometidos a una serie de limitaciones cognitivas que les pueden impedir percibir correctamente su entorno, de forma que es su propia estructura mental la que guía sus estrategias, y en consecuencia, afecta a los resultados obtenidos. Por tanto, a pesar de que evidentemente el entorno ejerce un importante peso, las percepciones de los directivos se ven afectadas y a la vez afectan a las condiciones del entorno, ya que sus modelos cognitivos limitarían las opciones estratégicas a considerar.

A nivel empírico, hemos propuesto cómo las estrategias más tradicionales de internacionalización en los

sectores manufactureros deben avanzar hacia modelos más complejos en los que se combinen simultáneamente las ventajas de la cooperación, de la multilocalización, de la diversificación y de la integración de las actividades de la cadena de valor que generan más valor.

En este sentido, hemos delimitado dos tipos de actitudes directivas: innovadoras y rígidas. Las empresas innovadoras estarían asociadas a directivos con una experiencia intermedia en la empresa y con unos niveles de educación superior. Estas conclusiones tienen importantes repercusiones a nivel práctico ya que abogarían por la renovación o reajuste gradual de los cuerpos directivos y por la necesidad de incrementar, favorecer y confiar en la educación superior como herramienta para afrontar la crisis. La contratación de jóvenes universitarios formados en la empresa, que aunque no dispongan de una larga experiencia, podrían aportar nuevas ideas y una visión diferente del nuevo entorno global sobre todo en las áreas comerciales y estratégicas, normalmente reservadas a las personas de mayor experiencia, sería un instrumento útil para avanzar en la senda virtuosa de la innovación organizativa.

Adicionalmente también se ha demostrado que los directivos innovadores tienen una percepción del entorno y de sus capacidades mucho más realista que los directivos de las empresas clasificadas como rígidas. De nuevo aquí aparece la formación y la información como factores clave para reorientar la actitud estratégica y fomentar una actitud crítica con uno mismo, de asimilación y lucha frente al cambio. Las propuestas así planteadas deberían alentar el cambio de posturas calificadas como miopes por las que hemos denominado innovadoras.

Sin embargo, el presente trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, la medición de las percepciones se ha realizado de una forma sencilla a través de la valoración directa de los miembros del equipo directivo, cuando los trabajos más recientes sobre cognición directiva proponen, entre otras técnicas, la utilización de mapas cognitivos; por otra parte, sería conveniente considerar otros factores que pudieran ayudar a definir las estrategias internacionales de forma más objetiva. Adicionalmente, en futuras investigaciones se deberían introducir también factores relacionados con la estructura empresarial (estructura de costes, localización, crecimiento, etc.) que pudieran servir de variables moderadoras. Por último, consideramos que el análisis empírico realizado podría completarse con técnicas de análisis multivariante que aportasen una mayor sofisticación y rigor en el análisis de los resultados.

No obstante, a pesar de estas limitaciones, el presente trabajo contribuye al avance científico en un

campo prácticamente inexplorado en la investigación en nuestro país.

**(\*) Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto SEJ2006-13889.**

## NOTAS †

- [1] SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) es una de las bases de datos más utilizadas, ya que contiene información de más de 1.400.000 empresas españolas y portuguesas, y permite obtener información financiera detallada de las mismas.
- [2] Antes de realizar la prueba t de Student se comprobó la normalidad de la distribución y la prueba de Levene para la igualdad de varianzas.

## BIBLIOGRAFÍA ‡

- BARKER, V.L., y BARR, P. (2002): «Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds». *Journal of Business Research*, 55, pp.. 963- 979.
- BARKER, V.L., y DUHAIME, I. (1997): «Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence». *Strategic Management Journal*, 18, pp.. 13- 38.
- BARKER, V. L. y MONE, M. (1998): «The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds». *Human Relations*, 51, pp.. 1227- 1258.
- BARR, P., STIMPERT, J.L., y HUFF, A. (1992): «Cognitive change, strategic action and organizational renewal». *Strategic Management Journal*, 13, pp.. 15-36
- BOEKER, W. (1989): «Strategic Change: The Effects of Founding and History». *Academy of Management Journal*, 32, 3, pp.. 489- 515.
- BOEKER, W. (1997): «The influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth». *Academy of Management Journal*, 40, 1, pp.. 152- 170.
- BOWMAN, C., y AMBROSINI, V. (2000): «Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy». *British Journal of Management*, Vol. 11, pp.. 1- 15.
- BRUNNINGE, O., NORDQVIST, M., y WIKLUND, J. (2007): «Corporate Governance and Strategic Change in SME: The effects of Ownership, Board composition and Top Management Team». *Small Business Economics*, 29, pp.. 295-308.
- BUCKLEY, P.J, y GHOURI, P.N (2004): «Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises». *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, pp.. 81- 98.
- CAMISÓN, C. (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. Tirant lo Blanch, Valencia.
- CARMELI, A., y SHEAFFER, Z. (2009): «How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing». *Journal of Business Ethics*, 86, pp.. 363- 378.
- D'AVENI, R. (1989): «The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms». *Academy of Management Journal*, 32, pp.. 577- 605.
- ESCRIBÁ, A.; SÁNCHEZ, L.; y SÁNCHEZ, E. (2009): »The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Per-

formance of Small and Medium-sized Enterprises», *British Journal of Management*, Vol. 20, 581-597.

FILATOICHEV, I., y TOMS, S. (2003): «Corporate Governance, Strategy and Survival in a Declining Industry: A Study of UK Cotton Textile Companies», *Journal of Management Studies* 40, 4, pp. 895-920.

FINKELSTEIN, S., y HAMBRICK, D. (1990): «Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion». *Administrative Science Quarterly*, 35, 3, pp. 484- 503.

FRANCIS, J., y DESAI, A. (2005): «Situational and organizational determinants of turnaround». *Management Decision*, 43, 9, pp. 1203-1223.

GOLL, I. y RASHEED, A. (2005): «The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance», *Organization Studies*, 26, pp. 999-1023.

GOODSTEIN, J.; y BOEKER, W. (1991): «Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change». *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 306-330.

GORDON, S.S.; STEWART, W.H.; SWEO, R.; y LUKER, W.A. (2000): «Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change». *Journal of Management*, vol. 26, nº 5, pp. 911-945.

HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R., y BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice-Hall, Madrid.

HAMBRICK, D., GELETKANYCZ, M., y FREDRICKSON, J. (1993): «Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants». *Strategic Management Journal*, 14, 6, pp. 401-418.

HAMBRICK, D., y MASON, P. (1984): «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers». *Academy of Management Review*, 9, 2, pp. 193- 206.

HAMBRICK, D., y SCHECTER, S. (1983): «Turnaround Strategies for Mature-Industrial Product Business Units». *Academy of Management Journal*, 26, pp. 231-248.

HITT, M., y TYLER, B. (1991): «Strategic decision models: Integrating different perspectives». *Strategic Management Journal*, 12, pp. 327-351

HOFER, C.W. (1980): «Turnaround Strategies». *The Journal of Business Strategy*, 1, pp. 19- 32.

HUFF, J.O; HUFF, A.S, y THOMAS, H. (1992): «Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 55-75.

JOHANSON, J., y VAHLNE, J. (1977): «The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments» *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

JOHNSON, D. y HOOPE, D. (2003): «Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure». *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1057-1068.

KETCHEN, D.J. y SHOOK, C.L. (1996): «The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 441-458.

LATHAM, S.F., y BRAUN, M.R. (2008): «The performance implications of financial slack during economic recession and recovery: observations from the software industry (2001-2003)», *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20 No.1, pp.30-50.

LEVINTHAL, D., y MARCH, J. (1993): «The myopia of learning». *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.

MILLER, D. (1991): «Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment». *Management Science*, 37, 1, pp. 37- 52.

MILLER, D., y SHAMSIE, J. (2001): «Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads». *Strategic Management Journal*, 22, pp. 725- 745.

MONÉ, M., MCKINLEY, W., y BARKER, V. (1998): «Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework». *Academy of Management Review*, 23, 1, pp. 115-132.

MUELLER, G., MCKINLEY, W., MONÉ, M., y BARKER, V. (2001): «Organizational Decline - A stimulus for innovation?» *Business Horizons*, pp. 25-34.

MUSTEEN, M., BARKER V., y BAETEN, V. (2006): «CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure». *Journal of Business Research*, 59, pp. 604-612.

NADKARNI, S., y BARR, P. (2008): «Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view». *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1395-1427.

PEARCE, J., y ROBBINS, K. (2008): «Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround». *Business Horizons*, 51, pp. 121-130.

PLA-BARBER, J., PUIG, F., y LINARES, E. (2007): «Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español». *Universia Business Review*. 14, pp. 68-83.

PORTER, M. (1980) *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

PYNDT, J. y PEDERSEN, T. (2005): *Managing global offshoring strategies: a case approach*. Copenhagen Business School Press.

REGER, R., y HUFF, A. (1993): «Strategic Groups: A Cognitive Perspective». *Strategic Management Journal*, 14, 2, pp.103- 123.

ROBBINS, K., y PEARCE, J. (1992): «Turnaround: Retrenchment and Recovery». *Strategic Management Journal*, 13, pp. 287- 309.

ROUSE, M.J., y DAELLENBACH, U. (1999): «Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage» *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 487-494.

SÁNCHEZ, L.; SÁNCHEZ, E., y ESCRIBÁ, A. (2010): «Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, en prensa.

WALLY, S., y BECERRA, M. (2001): «Top management team characteristics and strategic changes in international diversification. The case of U.S. multinationals in the European Community», *Group and Organization Management*, 26, pp.165-188.

WIERSEMA, M., y BANTEL., K. (1992): «Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change.» *Academy of Management Journal*, 35, 1, pp. 91-121.