

# DETERMINANTES Y RESULTADO DE LA RESPUESTA ESTRATÉGICA DE LAS PYMES MANUFACTURERAS TRADICIONALES FRENTE AL DECLIVE

**FRANCISCO PUIG BLANCO**

*Profesor Titular Facultad de Economía. Departamento de Dirección de Empresas «Juan J. Renau Piqueras». Universitat de València*

**ANA DEBÓN AUCEJO**

*Profesora Titular Facultad de ADE. Departamento de Estadística I.O. Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Valentín PICH ROSELL, don Mario ALONSO AYALA, don César CAMISÓN ZORNOZA, don José Luis GALLIZO LARRAZ y don Enrique ORTEGA CARBALLO.

## **Extracto:**

**EL** declive empresarial es una situación caracterizada por la reducción continuada de los resultados financieros hasta un nivel tal que la supervivencia de la empresa se ve amenazada.

En una situación de declive las empresas exhiben comportamientos estratégicos diferentes y, como consecuencia de los mismos, los resultados asociados en términos de mortalidad también son diferentes.

Este trabajo pretende contribuir a la comprensión del hecho de que para invertir el declive en el que se hallan inmersas buena parte de las industrias manufactureras tradicionales se puede actuar tanto desde diferentes frentes, como niveles que comprometen la actividad de la empresa y sus recursos directivos. Por ello, el objetivo del mismo es doble: a) analizar los determinantes organizativos críticos en la respuesta estratégica y b) estudiar el efecto que esas respuestas tienen en la supervivencia de las empresas.

Para tal fin se ha analizado la influencia de las características cognitivas y demográficas del equipo directivo, el tipo de actividad de la empresa y la *performance* financiera, en una muestra de empresas pertenecientes a la industria textil, con datos primarios y secundarios correspondientes al periodo 2005-2010.

**Palabras clave:** declive, PYME, respuesta estratégica, supervivencia y textil-confección.

# DETERMINANTS AND PERFORMANCE OF TRADITIONAL MANUFACTURING SMES FACING DECLINE

**FRANCISCO PUIG BLANCO**

*Profesor Titular Facultad de Economía. Departamento de Dirección de Empresas «Juan J. Renau Piqueras». Universitat de València*

**ANA DEBÓN AUCEJO**

*Profesora Titular Facultad de ADE. Departamento de Estadística I.O. Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Valentín PICH ROSELL, don Mario ALONSO AYALA, don César CAMISÓN ZORNOZA, don José Luis GALLIZO LARRAZ y don Enrique ORTEGA CARBALLO.

## **Abstract:**

**B**USINESS decline is a situation characterized by the continuous reduction in financial performance to a level such that the company's survival is threatened.

In a decline situation companies exhibit different strategic behaviours and as a result the associated results in terms of mortality are also different.

This work aims to contribute to the understanding that to reverse the decline in which many of the traditional manufacturing industries find themselves, it is possible to out, on different fronts, and levels in the activity of the company, and its management resources. Therefore, its objective is twofold: a) to analyze the critical organizational determinants in the strategic response and b) to study the effect that these responses have on the survival of companies.

To this end we analyzed the influence of the cognitive and demographic characteristics of the management team, the type of business activity and financial performance in a sample of companies in the textile industry, with primary and secondary data for the period 2005-2010.

**Keywords:** decline, SME, strategic response, survival and textile-clothing.

# Sumario

1. Introducción.
2. Marco teórico e hipótesis.
  - 2.1. Marco conceptual.
  - 2.2. Hipótesis de trabajo.
3. Diseño del estudio.
4. Contraste de hipótesis y análisis de los resultados.
5. Discusión y conclusiones.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la investigación sobre declive, crisis, fracaso empresarial y supervivencia ha adquirido una renovada relevancia en los sectores manufactureros tradicionales (SMT), especialmente en aquellos más tradicionales e intensivos en mano de obra como es la industria textil. La causa de la decadente trayectoria en la que se hallan inmersas esas industrias y el fenómeno que mejor explica su negativa dinámica es la globalización (BUCKLEY y GHAURI, 2004). Por su parte, las razones de ese creciente interés son tanto el significativo número de cierres de empresas que se viene registrando como la escasez de estudios centrados en empresas de esos sectores (PYMES en su gran mayoría).

Si bien la literatura sobre declive es muy amplia, podríamos afirmar que, con carácter general, en aquella más relacionada con los SMT se pueden identificar tres líneas de estudio, no excluyentes mutuamente. La primera se centra en los factores o causas que provocaron la situación de declive. Existe bastante consenso en clasificarlos en externos (entorno general y competitivo de la empresa) e internos (debilidades organizativas). La segunda investiga los efectos (tanto a nivel socio-económico como de empresa) y la tercera centra su interés en la respuesta/orientación estratégica (alcance, signo y resultado), siendo esta última línea la más controvertida en dos de sus vertientes: la conceptual y la empírica.

Todavía existen importantes dudas sobre por qué en una situación de declive la respuesta de las PYMES es desigual, cuáles son las razones por las que una misma estrategia registra un efecto diferente, o si existen distintas orientaciones estratégicas que permitan a las empresas de los SMT alcanzar un mismo resultado. Todo ello son interrogantes que cuestionan a todos los niveles el receptor estratégico existente. Específicamente, algunos estudios como el de CHEN (1996) señalarían

hacia unos determinantes organizativos críticos que provocarían que empresas inmersas en una situación similar difieran en la identificación del problema, la respuesta a adoptar y la *performance* alcanzada. Desde ese planteamiento más conceptual, sería posible agrupar esos determinantes en tres tipos: a) *cognitivos* (FERRIER *et al.*, 2002), b) *demográficos* (CARPENTER *et al.*, 2004) y c) de *actividad* (FILATOTCHEV y TOMS, 2003). Los dos primeros estarían asociados con el equipo directivo, mientras que el tercero con las características de la empresa.

Por otra parte, desde una perspectiva más empírica, también podemos observar que en la mayoría de los trabajos, las situaciones de crisis y declive analizadas solo estudian de manera parcial el proceso de reestructuración, atendiendo solo a las causas (FRANCIS y DESAI, 2005) o a las consecuencias (FERRIER *et al.*, 2002), siendo destacable un análisis temporal más amplio solo en casos muy aislados (por ejemplo, RUIZ-NAVARRO, 1998; BALGOBIN y PANDIT, 2001). También es reseñable el hecho de un sesgo investigador hacia el estudio de procesos de reestructuración de grandes empresas actuando en sectores bastante heterogéneos entre sí (PANDIT, 2000; RASHEED, 2005), generalmente utilizando bases de datos de naturaleza secundaria, que focalizan su atención exclusivamente sobre las variables financieras sin adquirir prácticamente ningún protagonismo las variables estratégicas o aquellas de naturaleza más cualitativa.

Por todo ello, el objetivo de este trabajo es doble: a) analizar los determinantes organizativos de la respuesta estratégica frente a un declive y b) estudiar el resultado que esas respuestas tienen en la supervivencia de las empresas. En el ámbito conceptual nos inspiramos en el modelo conciencia-motivación-habilidad (CHEN, 1996). Este modelo nos permite incorporar no solo variables estructurales observables sino también variables perceptuales, de manera que conseguimos una visión más completa de la influencia de los determinantes organizativos claves en la respuesta estratégica. En el ámbito empírico, el estudio se aplica a una muestra de PYMES muy similares entre sí: todas pertenecen al mismo SMT (textil-confección), están localizadas próximas entre ellas y, además, comparten el hecho de estar afiliadas a la misma asociación de empresarios.

Adicionalmente, el trabajo tiene diferentes contribuciones empíricas. Ampliar el conocimiento de los determinantes organizativos claves en la respuesta estratégica al ámbito de la PYME supone un importante avance dada la escasez de trabajos al respecto. Al mismo tiempo, analizar desde una perspectiva longitudinal el resultado de la respuesta estratégica sobre la supervivencia de la empresa permite guiar de manera más eficaz a los responsables de esas empresas en la tarea de cambiar la trayectoria de declive en la que se hallan sumidos.

La estructura del trabajo se articula en cinco apartados. La siguiente sección establece el marco conceptual sobre el que analizamos los determinantes y el resultado de la respuesta estratégica de las empresas frente al declive. Dicho marco nos permite establecer un número de hipótesis que relacionan las características de los directivos, la actividad de la empresa y su *performance* financiera con la respuesta formulada por estos y la supervivencia asociada. El apartado tercero describe el diseño del estudio, mientras que el cuarto contrasta las hipótesis teóricas y analiza los resultados empíricos. El trabajo finaliza con la discusión y con una serie de conclusiones que tienen implicaciones tanto en el ámbito académico, como en el empresarial.

## 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

### 2.1. Marco conceptual

En la literatura sobre crisis, declive y reestructuración/*turnaround*<sup>1</sup> es posible identificar diferentes líneas de interés no excluyentes entre ellas. Un primer grupo de ellas enmarca un importante número de trabajos que estudian las causas por las que las empresas de un sector se hallan sumidas en una situación de declive. En este sentido, autores como BARKER y BARR (2002) sugieren un modelo dicotomizado en torno a dos grandes fuentes: externas e internas. Para estos autores las *causas* externas están relacionadas con un incremento de la rivalidad mientras que las internas se asocian a errores en las estrategias definidas y su implementación.

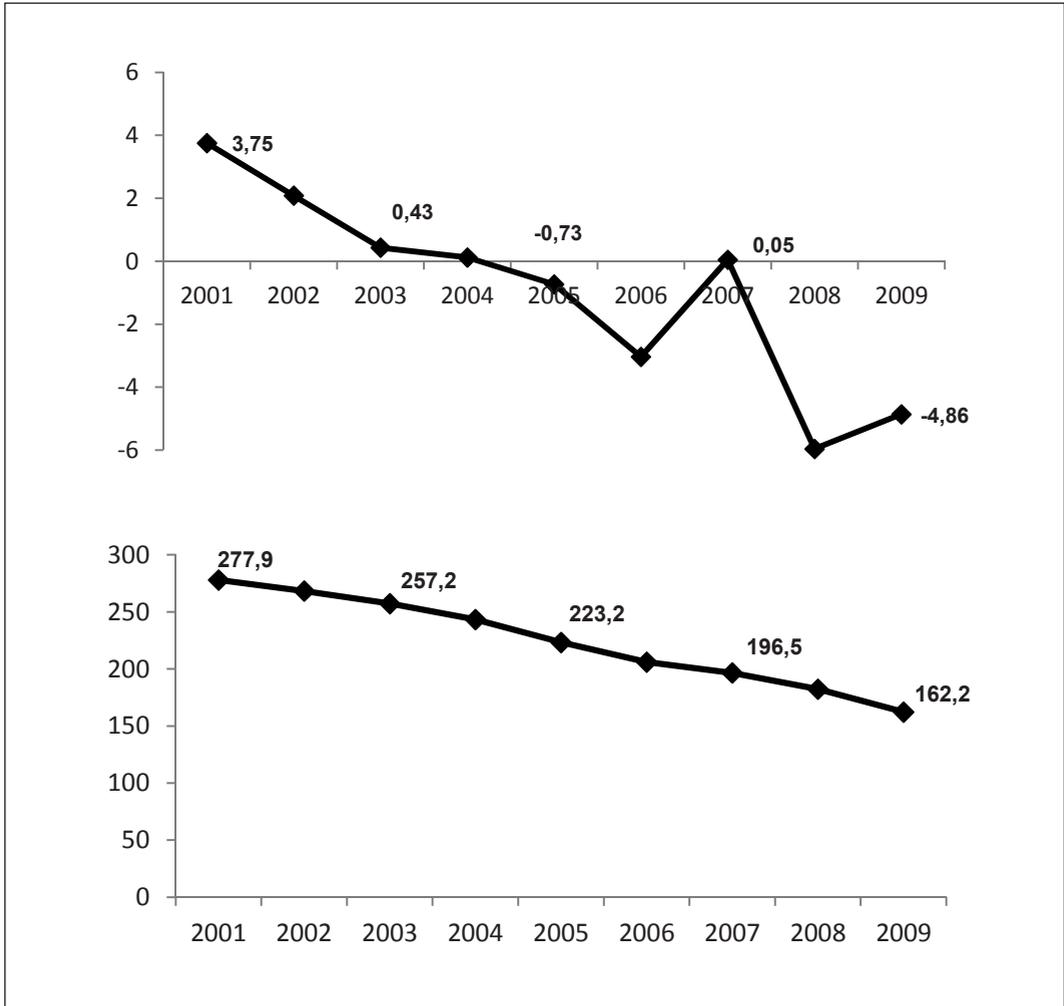
Otra línea de investigación ha analizado los efectos y el resultado que una situación de crisis presenta para la empresa y el área geográfica de interés donde se localiza. Desde una perspectiva más general se ha revisado la negativa evolución que experimentan diferentes indicadores, en su mayoría financieros aunque también de dinámica ocupacional (saldo en el número de empleos). De tal forma que, por ejemplo, la crisis a la que se enfrenta la industria textil española se está traduciendo en una pérdida continua de su rentabilidad financiera (ROA), cierres de empresas o en una continua reducción de empleados en ese sector. Concretamente, de acuerdo a los datos ofrecidos en la **figura 1** la rentabilidad media de los activos (ROA) se situó en valores próximos a cero o negativos (2003 = 0.43%, 2005 = -0.73%, 2007 = 0.05%, 2009 = -4.86%) y entre 2001 y 2009 se registró la pérdida de unos 120.000 empleos directos (-41%). Además, en lo relativo a la empresa, el análisis estratégico de los efectos de una crisis ha girado en comprender cómo la pérdida de recursos claves en el proceso de recuperación (empleados claves y confianza de los *stakeholders*<sup>2</sup>) se debilita comprometiendo su supervivencia. De hecho, algunas estadísticas como las que ofrece el REFOR (Registro de Economistas Forenses<sup>3</sup>) alertan de que menos del 10 por 100 de las PYMES que iniciaron un proceso concursal consiguen superarlo. Por su parte, en el ámbito territorial, tal y como es de esperar, un gran número de trabajos centran su atención en los costes originados por los empleos perdidos y por las consecuencias futuras o más ligadas a la regeneración de la zona (STABER, 2001). Este aspecto es de particular interés para los SMT como el textil que tienden a agruparse geográficamente en torno a *clusters* o distritos industriales (BOIX, 2009). En síntesis, los estudios que han analizado los posibles efectos y resultados de una situación de declive para las empresas manufactureras evidencian el grave riesgo de fracaso, mientras que los socioeconómicos alertan de elevados y dolorosos costes en términos de empleo.

<sup>1</sup> En este trabajo hemos traducido *turnaround* como reestructuración. Además entendemos como sinónimos una situación de crisis, de declive y de reestructuración o *turnaround*, y al igual que AROGYASWAMY *et al.* (1995) esa situación la definimos como *aquella en la que la empresa sufre una reducción continuada en el tiempo de sus resultados financieros hasta un nivel tal que la supervivencia de la misma se ve amenazada*.

<sup>2</sup> Es un hecho contrastado que cuando la empresa atraviesa serios problemas financieros los proveedores y clientes (*stakeholders*) repiensan el marco de relaciones hasta ese momento vigente. Los proveedores limitan y encarecen los pedidos y créditos, mientras que entre los clientes crecen las dudas sobre las posibilidades de que la empresa sea capaz de hacer frente a los compromisos y envíos pactados.

<sup>3</sup> <http://www.refor.org/>

FIGURA 1. Indicadores del declive de la industria textil española.



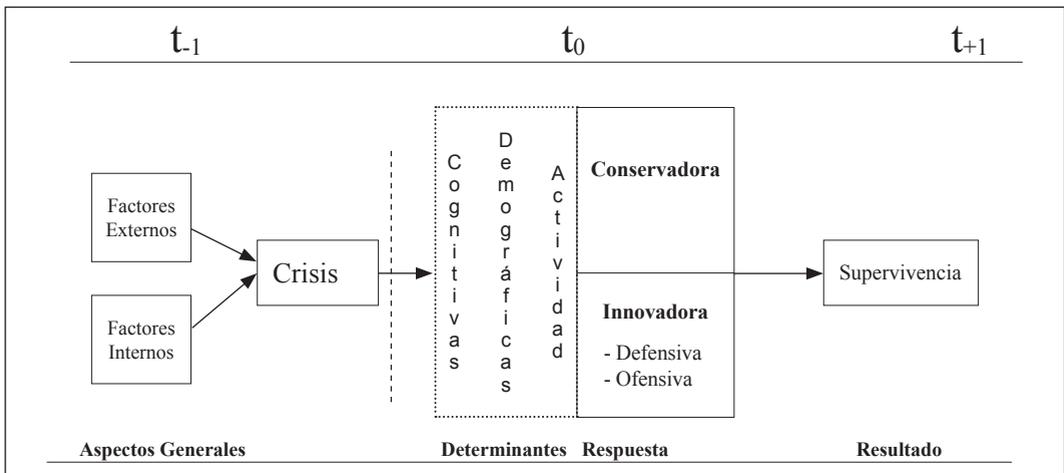
FUENTE: *Elaboración propia a partir de SABI (2011).*

Un tercer grupo de literatura sobre crisis, declive y reestructuración, el relativo a las respuestas, es el que tiene una cobertura más amplia, ya que es el encargado de identificar estrategias, estudiar el alcance o nivel de cambio estratégico implementado y analizar la *performance* de las distintas respuestas llevadas a cabo por las empresas, siendo en esta corriente investigadora donde parece existir una mayor controversia. Efectivamente, por un lado, porque las propuestas estratégicas más generales son todas ellas dependientes de la industria donde se opera y de los recursos con los que cuenta cada empresa para reorientar la situación de declive (BARKER y DUHAME, 1997). Por otro, porque aunque implícitamente se asuma que la diferente respuesta estratégica frente a una crisis no

es debida al mercado o desiguales dotaciones de recursos, existen determinantes organizativos que son críticos en la respuesta estratégica y, derivado de ello, en su resultado (ESCRIBÁ-ESTEVE *et al.*, 2009). En este sentido destacan los aspectos relacionados con las características *demográficas* del equipo directivo (LOHRKE *et al.*, 2004), sus *percepciones* (NADKARNI y BARR, 2008) o los propios de cada empresa (por citar algunos: el tamaño, recursos, *actividad*, propiedad, antigüedad, etc.).

En síntesis, nuestro trabajo se ubica dentro de esta línea de investigación, ya que nos centramos en los determinantes organizativos relacionados con el equipo directivo (cognitivos y demográficos) y la actividad de la empresa, asumiendo que entre similares empresas la respuesta estratégica en sí misma jugará un importante rol en su resultado (supervivencia) (**figura 2**).

**FIGURA 2.** *Modelo conceptual.*



FUENTE: *Elaboración propia.*

## 2.2. Hipótesis de trabajo

En el establecimiento de las hipótesis se van a tener en cuenta tres elementos claves que, a lo largo del proceso de reestructuración influyen respectivamente en la decisión de actuar, en el signo y alcance de la acción estratégica y en el resultado de esta (CHEN, 1996): la conciencia, la motivación y la habilidad.

### Conciencia

La conciencia es entendida como una condición necesaria para cualquier movimiento, hace referencia a la lectura e interpretación subjetiva que en un momento dado ( $t_0$ ) la organización hace de las condiciones de su entorno y de su situación interna. Si de ese análisis se concluye que no es necesario actuar, la organización permanecerá sin cambios destacables (conservadora).

De acuerdo con autores como MCKINLEY (1993), una de las principales razones que explican la respuesta conservadora tiene su origen en la forma en la que los directivos perciben la situación de declive/crisis. Si estos perciben que la crisis es coyuntural o cíclica los esfuerzos renovadores y de cambio van a ser mucho menores que si esta se percibe como estructural (PLA *et al.*, 2007). Además, esa propuesta conservadora podría verse reforzada porque en un pasado más reciente (t-1) los resultados financieros no han sido tan malos como podría esperarse.

De igual forma, en la literatura existe cierta coincidencia en afirmar que, ante unos mismos estímulos, aspectos como el carácter familiar de las empresas moderarán el alcance del cambio estratégico. En general, 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, 2009).

Asimismo, cuanto mayor es el nivel de globalización, las cualidades que los directivos deben reunir para hacer frente a esa situación son más exigentes (HERRMANN y DATTA, 2005). Eso implica que los directivos deben ser capaces de moverse en entornos cargados de incertidumbre y tener amplios conocimientos de *management*. Sin esos conocimientos, las empresas de estos sectores no percibirán la necesidad de cambio o sus respuestas serán menos arriesgadas.

En síntesis, dado el desigual efecto que la globalización ha registrado en la industria textil-confección (PUIG *et al.*, 2009), en los SMT un rasgo de sus empresas es el carácter familiar de las mismas (ESCRIBÁ *et al.*, 2009) y, como ponen de manifiesto PLA-BARBER *et al.* (2007), en los SMT al frente de sus empresas destacan personas con una amplia experiencia técnica en el sector, pero que en muchos casos adolecen de un nivel formativo adecuado a la situación en la que se hallan inmersos; podemos afirmar desde el ángulo de la conciencia que, entre empresas de similares características, es más probable que una respuesta conservadora esté asociada con una percepción de que la situación de declive es coyuntural, con una misión más institucionalizada (mayor presencia de directivos-propietarios y un menor grado de formación) y unos resultados financieros pasados mejores.

**H.1.** *Entre empresas de similares características, es más probable que una respuesta conservadora esté asociada con una percepción de que la situación de declive es coyuntural, con una misión más institucionalizada (mayor presencia de directivos-propietarios y un menor grado de formación) y unos resultados financieros mejores.*

## Motivación

La motivación está estrechamente ligada a la conciencia, ya que algunos factores de tipo cognitivo influyen en ambas variables del modelo: solo si se concluye que es necesario actuar, existirá la motivación para implementar una reorientación estratégica (innovar).

De acuerdo con la literatura, la diferente respuesta de cada empresa puede ser analizada desde una doble perspectiva psico-sociológica y de actividad. Ante un mismo entorno competitivo (t0) los individuos se sentirán motivados a responder de forma diferente en función de una serie de atributos (t-1) basados en su experiencia (HAMBRICK y MASON, 1984) y del *fit* existente entre las aspiraciones de la empresa y su rendimiento financiero pasado (CYERT y MARCH, 1963).

De acuerdo a la tipología propuesta por ROBBINS y PEARCE (1992) en una situación de declive las respuestas innovadoras de las empresas pueden ser caracterizadas según su signo sea defensivo u ofensivo. En un primer estadio del proceso, el denominado *defensivo*, las empresas persiguen incrementar sus niveles de eficiencia y obtener financiación a través de medidas como la venta de activos y reducción de plantillas, en unos casos con el propósito de mantenerse en el sector y en otros de abandonarlo. Si optan por continuar, pasan a un segundo estadio denominado *ofensivo*, donde el alcance de sus respuestas se basa en el desarrollo de opciones estratégicas tendentes a reorientar la actividad hacia otros productos y mercados que ofrecen unas mejores expectativas.

BARKER y DUHAIME (1997) hipotetizan sobre tres elementos que de forma independiente van a marcar el signo de la reorientación estratégica de la respuesta ( $t-1 + t_0$ ): a) la percepción de las causas por las que se está en esa situación; b) la valoración que se hace de la industria a la que esta pertenece y c) los resultados financieros registrados por la propia empresa.

Si los directivos perciben que la negativa situación que afecta a sus empresas no puede ser controlada, implementarán respuestas de menor compromiso esperando la ayuda externa, tendiendo a reorientaciones estratégicas con un bajo grado de compromiso y esfuerzo (TAN y SEE, 2004).

Por otra parte, se debe considerar el hecho de que los SMT lo conforman en su gran mayoría PYMES que suelen agruparse en *clusters*/distritos industriales donde normalmente predomina una actividad principal (subsector). La literatura está poniendo de manifiesto que esos territorios y subsectores están registrando resultados opuestos (PUIG y MARQUES, 2010). El origen de dicha heterogeneidad se encuentra en que muchas de sus empresas y áreas han sabido orientar y reorientar su actividad hacia aquellos segmentos menos afectados por el entorno, como son los que incorporan un mayor valor añadido (*high-tech*), mientras que otras se hallan inmersas en actividades intensivas en mano de obra (*low-tech*) con unas posibilidades muy reducidas de competir y hacer frente a los cambios del mercado, registrando unas tasas de mortalidad muy altas (STABER, 2001). Por ello, el signo y alcance de la reacción dependerá en buena medida de la actividad principal de la empresa (y del territorio).

Además, para iniciar el proceso de *turnaround* se necesitan suficientes recursos para llevarlo a cabo. Dichos recursos están positivamente asociados con los resultados financieros pasados de la empresa y son los que en última instancia dictan las opciones estratégicas a seguir por esta. De tal forma que cuando la amenaza de la no supervivencia es un hecho palpable se recurrirá más a acciones de tipo defensivo como son, por ejemplo, la reducción de las plantillas o medidas de ahorro en los costes operativos (CASTROGIOVANNI, 1991; FRANCIS y DESAI, 2005).

En definitiva, cuanto más se atribuye la causalidad a aspectos externos, más desfavorable es la evolución de la empresa en relación con su sector y peores son los resultados financieros, mayores presiones tendrán los directivos para acometer cambios de tipo más defensivo. Esa idea se resume en la siguiente hipótesis:

**H.2.** *Entre empresas de similares características, es más probable que la motivación de una respuesta defensiva esté asociada con una percepción de que la situación de declive es estructural y poco controlable, con un mayor desajuste con las exigencias del entorno y unos peores resultados financieros.*

## Habilidad

En este trabajo la habilidad se entiende como el hecho de adoptar la respuesta estratégica que para cada caso resulte más adecuada. Como discuten HITT *et al.* (1998) la acción estratégica realmente puesta en marcha por la empresa dependerá de una amplia variedad de factores íntimamente ligados al reconocimiento de la necesidad de acción, a la valoración realizada sobre la situación de la empresa y a los recursos disponibles. Por su parte, en última instancia, el éxito del proceso de reestructuración dependerá de la habilidad directiva en reconocer la nueva situación y actuar adecuadamente. Específicamente, trabajos como los de ROBBINS y PEARCE (1992) o FILATOTCHEV y TOMS (2003) sugieren que en industrias maduras como la textil, el éxito del proceso y la supervivencia de la empresa es función de una adecuada reacción a la situación de declive y de la habilidad en adoptar las estrategias más eficaces.

En definitiva, podríamos concluir que las PYMES manufactureras tradicionales (textiles) que reconocieron que la progresiva globalización y declive en la que su subsector se encontraba exigía de una respuesta estratégica y, que a su vez, alinearon más eficazmente sus recursos (directivos y financieros) y actividad a las exigencias derivadas de ese proceso, posteriormente podrían encontrarse en una situación mucho más favorable ( $t_0 + t+1$ ). Mientras que en el otro polo, se encontrarían aquellas empresas que no tuvieron la habilidad para reconocer la necesidad de responder y el signo de dicha respuesta. Esto se resume en la siguiente hipótesis:

**H.3.** *Las empresas que se orientaron estratégicamente de forma más eficaz sobreviven más que las que se orientaron menos eficazmente.*

## 3. DISEÑO DEL ESTUDIO

### Muestra

Dado que este trabajo pretende analizar por qué en una situación de crisis/declive se exhiben comportamientos estratégicos diferentes por parte de empresas similares y determinar cuál es el efecto de esas respuestas, hemos empleado datos provenientes de dos fuentes: primaria (cuestionario) (**tabla 1**) y secundaria (base de datos SABI<sup>4</sup>).

**TABLA 1.** *Ficha-resumen de los datos primarios.*

**Ámbito:** España.

**Universo:** La totalidad de las 570 empresas que por esas fechas estaban asociadas a ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles).

.../...

<sup>4</sup> Una de las más extendidas bases de datos de empresas españolas es SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibérico), la cual está compilada conjuntamente por Bureau Van Dijk e Informa empleando datos recogidos del «Registro Mercantil». La base de datos SABI ofrece la posibilidad de obtener información de tipo financiero o estructural (antigüedad de la empresa o estado) desagregando tanto a nivel geográfico como sectorial. Algunos ejemplos de su empleo en trabajos de investigación de empresas manufactureras españolas puede verse en ESCRIBA-ESTEVE *et al.* (2009) o PUIG *et al.* (2009).

.../...

**Tamaño de la muestra:** El cuestionario fue contestado correctamente por 158 PYMES, lo que significa un índice de respuesta superior al 27 por 100.

**Margen de error de la muestra:** El +/-6,1 por 100 de error muestral, trabajando con un nivel de significación del 5 por 100.

**Fechas:** La recogida de datos se realizó durante los meses de junio, julio, agosto y septiembre de 2005.

**Método de trabajo:** Para la recogida de la información se utilizó un cuestionario con diferentes preguntas semicerradas relativas a las características de los directivos, de la empresa y de distintas opciones estratégicas. Para medir esto último el instrumento de medida utilizado fue una escala tipo *Likert* de 5 puntos que variaba desde *nada necesaria* (1) a *muy necesaria* (5).

**Proceso de recogida:** El cuestionario se remitió a todas las empresas que pertenecen a ATEVAL acompañados de una carta firmada por los dos altos cargos de la asociación. En septiembre se hizo un segundo envío. Los cuestionarios fueron remitidos en su mayoría por correo y puntualmente por fax.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Debemos notar que el hecho de complementar los datos primarios con aquellos provenientes de otras bases nos permite transformar un estudio *cross-section* en otro longitudinal, así como utilizar datos de corte financiero que son difícilmente obtenibles por otro método. Además, el uso de una muestra tan concentrada en un área geográfica y en una actividad como la textil, o la utilización de escalas (cuestionario), presentan la ventaja de evitar distorsiones y sesgos derivados de otros efectos como el del territorio, la industria y las diferentes interpretaciones de las entrevistas cualitativas.

## Variables

Las variables dependientes e independientes de nuestro estudio han sido definidas de acuerdo con nuestras hipótesis. Concretamente, la variable dependiente de las hipótesis relativas a la conciencia y motivación (H1 y H2) es el resultado de un **análisis cluster**; por su parte, la variable dependiente de la hipótesis relativa a la habilidad (H3) ha sido calculada en función de la **supervivencia** de la empresa a 31 de diciembre de 2010. Concretamente, para cumplir con el segundo de los propósitos, estudiar el efecto de la respuesta estratégica en la supervivencia de la empresa, se ha empleado como variable dependiente el estado de la empresa (0 = No activa, 1 = Activa) de acuerdo con el estado registrado por estas en la base de datos.

Como principal resultado de ese análisis *cluster* tres tipos de respuestas u orientaciones estratégicas fueron observadas: conservadora, defensiva y ofensiva. El grupo de empresas que denominamos *Conservadora* está formado por el 43 por 100 de la muestra. Para los directivos de este grupo de empresas, el grado de necesidad de las estrategias que le fueron propuestas fue prácticamente nulo (valores entre 1 y 2). El grupo definido como de empresas *Defensivas* lo conforma el 21 por 100 de las empresas. Estas presentan como centros de las estrategias en la mayoría de los casos los valores 3 y 4. Esto significa que la percepción sobre el grado de necesidad de las estrategias propuestas es importante y por ello innovadora. Sin embargo, las puntuaciones medias que alcanzan las opciones más radicales muestran un alto grado de alcance estratégico en acciones como la venta de activos y reduc-

ción de plantillas. El grupo clasificado como de empresas *Ofensivas* tiene el 36 por 100 de empresas restantes. Estas integran el conglomerado con centros en valores bajos y altos, pero con la particularidad, frente a los otros dos, de que en este las puntuaciones medias más bajas se sitúan en las opciones más radicales y, las más altas, en las estrategias más proactivas.

Por su parte, las siete variables independientes (5 *dummies*<sup>5</sup> y 2 continuas) empleadas en este estudio se listan en la **tabla 2**. En la misma se pueden distinguir cuatro grupos: factores cognitivos, demográficos, de actividad y control.

**TABLA 2.** Descripción de las variables independientes (H1 y H2).

	Nombre	Abrev	Descripción	Valores
<b>Factores cognitivos</b>	Percepción del entorno	PE	Valoración situación actual	1 = Mala 2 = Regular 3 = Aceptable
	Liderar el cambio	LC	Grado de control sobre la situación	0 = Administración u otros agentes 1 = Propio empresario
<b>Factores demográficos</b>	Relación contractual	RC	Tipo de relación contractual	0 = Propietario directivo 1 = Directivo profesional
	Formación universitaria	FU	Nivel de estudios	0 = Otros excepto superiores 1 = Estudios superiores
<b>Actividad</b>	Subsector de actividad	SB	Subsector actividad textil	0 = Low-tech 1 = High-tech
	ROA	ROA	ROA media del periodo	<b>Beneficio Operativo</b> Total activos
<b>Control</b>	Antigüedad	AGE	Edad	(2005 Fecha constitución)

FUENTE: *Elaboración propia.*

*Factores cognitivos.* Este grupo lo forman las variables que mejor simbolizan las imágenes mentales (subjetivas) que los directivos tienen respecto a su entorno y que influyen significativamente en la toma de decisiones (BOURGEOUS, 1980). En este trabajo se han distinguido dos formas de representación: a) la **percepción del entorno**, el contexto o situación en el que en ese momento se halla inmersa la empresa (mala, regular o aceptable), entendido ese elemento como un punto de atención clave sobre el que posteriormente los directivos desarrollarán las distintas respuestas, y b) **liderar el cambio** o la lógica causal atribuida a esa situación (ajena o propia) en la relación unidireccional causa-efecto establecida entre el entorno y la estrategia (NADKARNI y BARR, 2008).

<sup>5</sup> La *dummy* relativa a la *Percepción del entorno* (PE) toma 3 valores de 1 a 3, tomando el valor 1 si una actitud pertenece a una percepción dada y 0 en el resto de los casos. La *dummy* relativa a *Liderar el cambio* (LC) toma el valor 1 cuando el entrevistado opina que es el propio directivo el que debe hacer a la situación y 0 para el resto de los casos (Administración Autónoma, Nacional u otros organismos europeos); la definida para la *Relación contractual* (RC) toma el valor 1 cuando el entrevistado mantiene con la organización una relación contractual del tipo Directivo profesional y 0 cuando es de Propietario directivo; la *dummy Formación universitaria* (FU) toma el valor 1 cuando el entrevistado declaró tener finalizados estudios universitarios y 0 para el resto de los casos; mientras que la del *Subsector de actividad* (SB) toma el valor de 1 cuando la empresa tiene como actividad principal alguna que cabe incluirla dentro de los Textiles de Hogar y Técnicos (*high-tech*) y 0 para el resto de los subsectores (*low-tech*).

*Factores demográficos.* Desde la literatura de *Upper Echelons* (HAMBRICK y MASON, 1984), se concluye que las empresas son el reflejo de su equipo directivo. Esa influencia puede hacerse extensiva a las respuestas estratégicas en periodo de declive (BOEKER, 1997). Y si bien existen muchos indicadores (edad, formación, experiencia, sexo, etc.), normalmente correlacionados entre sí (CARPENTER *et al.*, 2004), en este trabajo empleamos la **relación contractual** (si el directivo lo es de una empresa propia o familiar, o si es un directivo profesional) y la **formación universitaria** (nivel de estudios).

*Actividad. Subsector y ROA.* Dado que esta investigación persigue aislar en la interacción entre los distintos factores organizativos analizados aquellos efectos cuyo origen se encuentre en la actividad y en los resultados financieros pasados, se han distinguido dos tipos de actividad textil: a) las intensivas en capital e innovación o *high-tech* [el subsector de Textiles Hogar-Técnicos –CNAE.93, epígrafes 17.4 y 17.5–] y b) las intensivas en mano de obra o *low-tech* (resto de subsectores) (PUIG y MARQUES, 2010]. Por otra parte, se ha introducido la variable ROA (**Return On Assets**) del periodo de más influencia en el momento del análisis (2003-2004-2005). Se trata de un indicador del resultado financiero de la empresa. Es muy útil para comparar la evolución de la rentabilidad de un año a otro y entre empresas del mismo sector (PUIG *et al.*, 2009).

*Control.* Para considerar la influencia de otras características de la empresa, y debido a la fuerte correlación observada con el número de empleados y los activos, hemos utilizado la **antigüedad**, *proxy* proporcionada por el número de años que la empresa lleva en funcionamiento. El dato utilizado ha sido el valor registrado por SABI como resultado de la resta entre 2005 y la fecha de constitución. Finalmente, para garantizar la normalidad de la distribución y reducir el efecto de los valores más altos de la muestra esa variable fue transformada logarímicamente (HAIR *et al.*, 2000).

### Análisis estadístico

Dado que la utilización de una técnica u otra estadística debe estar en función de los objetivos de la investigación y de la naturaleza de los datos (HAIR *et al.*, 2000) y puesto que uno de los propósitos del presente trabajo se basa en un análisis de los determinantes de cada respuesta estratégica de las tres tipificadas (*conservadora, defensiva y ofensiva*), las cuales son variables cualitativas nominales y no ordinales, se ha aplicado la técnica estadística de la Regresión Logística Multinomial. Esa técnica estadística es recomendable cuando la variable dependiente es categórica (toma más de dos valores) y alguna de las independientes también (AGRESTI, 2002).

Para el estudio del resultado de la respuesta estratégica en la supervivencia de la empresa se han utilizado tablas de contingencia. Para el tratamiento de los datos se ha recurrido a las opciones gráficas de la hoja de cálculo Excel así como al paquete estadístico SPSS-15.0

## 4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La **tabla 3** muestra los estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson de las variables explicativas de nuestra investigación. Conviene destacar que todas las correlaciones son modestas, no resultando ser ninguna de ellas mayor de 0.37 (HAIR *et al.*, 2000), mostrando así que no hay multicolinealidad y por tanto que el aporte explicativo de cada variable es complementario.

**TABLA 3.** Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación.

		Media	D. T.	1	2	3	4	5	6
1	ROA	-0.133	6.35						
2	AGE	2.96	0.73	-0.12					
3	PE	1.39	0.68	0.37**	-0.04				
4	LC	0.38	0.49	0.04	0.13	0.02			
5	RC	0.35	0.48	-0.20**	0.13	-0.02	0.07		
6	FU	0.60	0.49	-0.05	0.10	0.09	0.02	0.22**	
7	SB	0.52	0.50	0.03	0.25**	0.05	0.04	0.15*	0.17*

Nota: (\*\*) significativo al 5 por 100; (\*) significativo al 10 por 100.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Los resultados de la regresión multinomial se muestran en la **tabla 4**. El modelo contrasta entre toda la muestra (158 empresas) los determinantes de cada respuesta ante una situación de declive. Además, dicha tabla también contiene los coeficientes y su signo asociado <sup>6</sup>.

**TABLA 4.** Resultados de las hipótesis 1 y 2.

	Conservadora vs. Defensiva	Conservadora vs. Ofensiva	Defensiva vs. Ofensiva
AGE	0.425	0.543	0.118
PE	-4.105**	-4.455**	2.852
LC	0.014	1.420***	1.406**
RC	1.706***	1.242***	-0.463
FU	0.998*	1.244**	0.246
SB	-1.553**	-0.089	1.464**
ROA	-0.042	0.005	-0.037
R <sup>2</sup> Nagelkerke = 0.521 - 2 log Likelihood = 226.820			
Probabilidad clasificación correcta	Conservadora = 76.6 por 100 Defensivas = 46.4 por 100 Ofensivas = 63.5 por 100		
% medio clasificación 66.0 por 100			**p<0,05; ***p<0,01

FUENTE: *Elaboración propia.*

<sup>6</sup> El coeficiente indica la relativa importancia de cada variable para discriminar entre los grupos, y los asteriscos muestran qué coeficientes pueden considerarse como significativos. Asimismo, el signo indica la relación (positiva o negativa) que existe entre la categoría considerada y la de referencia (para facilitar el análisis siempre es el de mayor valor), siendo su interpretación similar al de una regresión lineal donde deberíamos diferenciar entre variables cuantitativas y cualitativas. Mientras que en las variables cuantitativas los coeficientes se interpretan como el incremento que produce en la variable dependiente un aumento unitario de la variable independiente; en las cualitativas significan el incremento que produce en la variable dependiente el hecho de pertenecer a una categoría respecto de otra que se denomina de referencia.

Los resultados obtenidos apoyan la primera de las hipótesis planteadas: es más probable que una respuesta conservadora esté asociada con una conciencia de que la situación es coyuntural y poco controlable, con un equipo directivo de carácter familiar, y un menor grado de formación. Sin embargo, contrario a lo que esperábamos, no está asociada a unos resultados pasados positivos y mejores.

Efectivamente, las variables utilizadas en la función discriminante de la hipótesis 1 son significativas (excepto el ROA). El signo negativo de la percepción del entorno ( $-4.105$  o  $-4.455$ ) nos indica que la probabilidad de estar clasificado en una categoría tal como Defensiva u Ofensiva es menor respecto a la Conservadora a medida que la percepción del entorno mejora (1 = mala, 2 = regular y 3 = aceptable). Por el contrario, el signo positivo de los otros coeficientes significativos del modelo tales como la relación contractual (1.706 y 1.242) y formación universitaria (0.998 y 1.244) nos alertan de que la probabilidad de que la empresa esté dentro de las Conservadoras es menor a medida que aumentan los valores de estas variables, por tanto es más probable encontrar directivos-profesionales y gerentes con estudios superiores en el grupo de empresas que si reaccionan (ofensiva o defensivamente).

La cuestión que ahora subyace (hipótesis 2) es qué variables influyen en el signo de la respuesta Defensiva u Ofensiva (tercera columna). Los resultados obtenidos indican que ni la antigüedad ni el ROA entre ambos grupos difieren significativamente. Esto conecta con la idea relativa a que entre las PYMES una mayor dotación de activos no supone un factor que influye en las respuestas a adoptar. Además, la no significatividad en el ROA no es sorprendente: en el grupo de empresas ofensivas la probabilidad de encontrar empresas con diferentes niveles de resultados (aspecto vinculable al diferente estadio del proceso de reorganización en el que se encuentran) haría que las medias no difirieran significativamente. Sin embargo, la significatividad de signo positivo en las variables relativas a los factores cognitivos de liderar el cambio (1.406) y de subsector (1.464) está en línea con la hipótesis formulada. De acuerdo con ello, las empresas ofensivas creen que es el propio empresario el que debe hacer frente a la situación y compiten en un subsector que podríamos catalogar como ganador.

En síntesis, los datos obtenidos ratifican la conclusión relativa a que las empresas defensivas y ofensivas (grupos de referencia superior) están asociadas con directivos profesionales que poseen formación universitaria y que consideran que el cambio depende de ellos. Además, el signo negativo vinculado a la percepción de entorno indica que la probabilidad de encontrar opiniones relativas a una situación más optimista disminuye al pasar a cualquiera de esos dos grupos de referencia. Además, relativo al contraste entre las empresas defensivas y las ofensivas, el signo positivo vinculado al subsector de actividad y a liderar el cambio indica que la probabilidad de dedicarse a una actividad «ganadora» o encontrar opiniones coincidentes con que son los propios empresarios los que deben hacer frente a la crisis aumenta al pasar al grupo de las ofensivas.

Respecto a la validez del modelo planteado <sup>7</sup>, el porcentaje medio de casos correctamente clasificados es del 66 por 100. Ese nivel de capacidad clasificatoria es mucho más elevado de lo que cabría esperar por el azar (HAIR *et al.*, 2000).

<sup>7</sup> Para juzgar la capacidad explicativa del análisis se ofrecen distintos estadísticos (R2 Nagelkerke y  $-2 \log$  Likelihood). El primero ofrece información sobre el porcentaje de variación explicada (Nagelkerke = 0.53). El otro estadístico contrasta la bondad del ajuste donde el valor relativamente bajo del mismo (226.820) nos indica buenos ajustes.

La hipótesis 3 establece que las empresas que durante el proceso de *turnaround* se orientaron o reorientaron estratégicamente de manera más eficaz registrarán una mejor tasa de supervivencia. El argumento que subyace es que la respuesta a un declive por parte de una PYME no es único, depende del ajuste de la actividad y de los recursos directivos a las exigencias derivadas del nuevo entorno competitivo al que se enfrentan (globalización). Dado que en este caso deseamos conocer el grado de asociación y/o dependencia entre variables cualitativas vamos a recurrir a las tablas de contingencia (AGRESTI, 2002).

Los resultados del contraste se muestran en la **tabla 5**. La información que se recoge en cada una de las celdas se estructura de la siguiente manera: a) recuento o frecuencia observada de empresas activas y b) residuos corregidos. Estos últimos han sido obtenidos a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias que realmente habríamos obtenido en el caso de que no hubiera relación entre las dos variables, pero que se corrigen estadísticamente por el tamaño de las frecuencias de cada categoría y por la varianza de las celdas.

**TABLA 5.** Resultados de la hipótesis 3.

	Conservadoras	Defensivas	Ofensivas
Recuento ACTIVAS	62	23	47
Residuos corregidos	+2.2**	-2.0**	-0.6
Recuento NO Activas	6	9	11
Residuos corregidos	-2.2**	+2.0**	+0.6

\*p< 0,1; \*\*p< 0,05; Sig. = 0,04; V de Cramer = 0.200

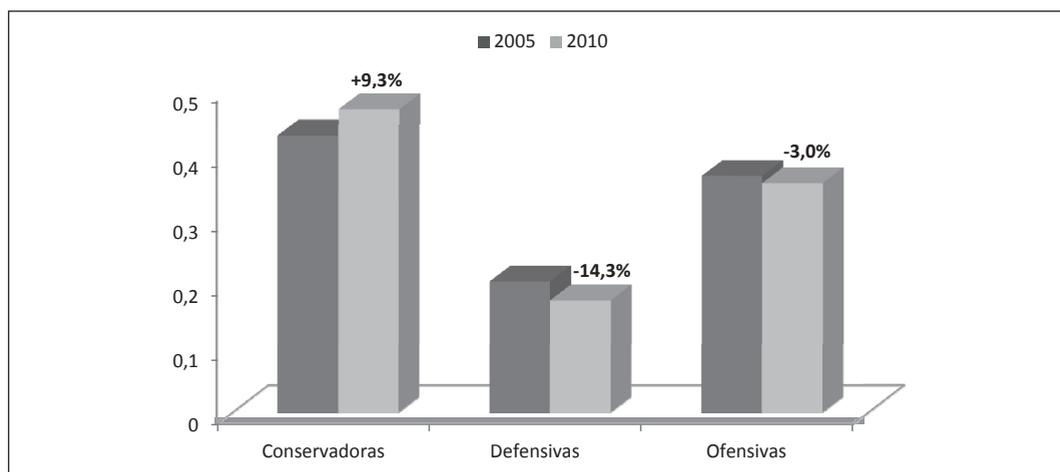
FUENTE: *Elaboración propia a partir de SABI (2011).*

El estudio de los residuos corregidos permite medir hasta qué punto la relación entre ambas variables comparadas está solo presente en nuestra muestra, fruto del azar, o si es probable que también se dé en la población de la que extrajimos la muestra. Para ello, observamos el valor del residuo corregido en cada celda. Como se observa que en la celda ACTIVAS/Conservadoras el valor de los residuos corregidos (+2.2) es superior al límite establecido (+/- 1,96) esa diferencia puede considerarse significativa al 95 por 100 (de este grupo hay más empresas supervivientes de las que cabría esperar). Para el caso de ACTIVAS/Defensivas (residuos = -2.0) podemos indicar que hay significativamente menos empresas vivas de las que estadísticamente cabría esperar. Sin embargo, para la celda ACTIVAS/Ofensivas, dado que el residuo corregido (-0.6) es inferior al límite establecido, se puede concluir que en este caso la diferencia no es significativa: las empresas que realmente han sobrevivido y las que se esperaba que lo hicieran coinciden.

En definitiva, los registros que arroja el estado de las empresas de la muestra requieren un análisis adicional. Por un lado, entre 2006-2010 nuestra muestra ha pasado de 158 empresas a 132 (han cesado su actividad 26 empresas), esto supone el -20 por 100, resultado que está en consonancia con la desfavorable dinámica seguida por el sector en España. Por otro, la **figura 3** muestra tres trayectorias. Una primera (empresas conservadoras) que aunque han cerrado seis de ellas el saldo

final respecto al global de la muestra ahora es el más favorable (+9.3%). La segunda es el de las empresas defensivas, que recogen el cierre porcentual de empresas más numeroso. La tercera y última trayectoria es la seguida por las innovadoras, que aunque han cesado 11 de ellas, porcentualmente respecto a la muestra se podría afirmar que ese grupo se ha mantenido casi sin cambios.

**FIGURA 3.** Evolución de las empresas de la muestra (2005-2010).



FUENTE: Elaboración propia a partir de SABI (2011).

De hecho, en la figura se pone de manifiesto que frente a la crisis en la que se halla inmerso el sector textil-confección español ni las respuestas son homogéneas ni tampoco el resultado en términos de supervivencia asociado a las mismas. En otras palabras, frente a un declive originado por la globalización (progresivo) se puede actuar tanto desde diferentes frentes como niveles que comprometen la actividad de la empresa y sus recursos directivos.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo ofrece una sólida evidencia empírica de la influencia que tienen ciertos determinantes organizativos a lo largo de un proceso de crisis y reestructuración. Además, con el análisis de la supervivencia, complementa la visión más establecida con la incorporación de datos de carácter longitudinal provenientes de PYMES pertenecientes todas ellas a un sector en declive de los denominados manufactureros tradicionales.

Por otra parte, basándonos en el modelo conciencia-motivación-habilidad (CHEN, 1996), hasta ahora inédito en este tipo de estudios, cuestiona investigaciones previas y asentadas en la literatura como la de ROBBINS y PEARCE (1992), al evidenciar cómo en declive la respuesta estratégica es

contingente y, por tanto, no necesariamente debe seguir el patrón secuencial defensivo-ofensivo propuesto por estos autores.

De los análisis realizados se han obtenido tres conclusiones principales: 1) que existen diferentes reacciones frente a una crisis, 2) que en el alcance y signo de esas reacciones influyen unos determinantes organizativos y 3) que para hacer frente a la situación en la que está sumida esta industria la mejor respuesta/orientación parece ser la ofensiva.

Los hallazgos obtenidos revelan que la desigual reacción o respuesta ante el declive tiene su origen en la interpretación subjetiva que el equipo directivo hace de las causas que provocaron dicha situación (externas o internas). De forma que, como argumenta CHEN (1996), una correcta identificación del problema es clave para avanzar en su solución. Además, en un segundo estadio, que puede coincidir o no en el tiempo, es fundamental la implementación de las adecuadas estrategias (defensivas u ofensivas) que inviertan el declive. En este caso, junto a las características demográficas del directivo, se debe considerar otro determinante como es la actividad de la empresa (subsector). Esos resultados están en línea con investigaciones previas más generales (WIERSEMA y BANTEL, 1992; LATHAM y BRAUN, 2008) y específicas o llevadas a cabo en el ámbito español (ESCRIBÁ-ESTEVE *et al.*, 2009; PUIG *et al.*, 2009).

En otras palabras, la desigual conciencia del equipo directivo respecto del contexto competitivo de sus empresas se halla en factores demográficos (directivos-propietarios con un menor grado de formación) y unos resultados financieros pasados menos negativos. Como sugieren PLA-BARBER *et al.* (2007), la conjunción de ambos aspectos lleva a que estos interpreten la situación como de menor urgencia. Por su parte, la implementación de una estrategia más defensiva, lejos de tener su origen en una falta de recursos parece encontrarse en la causalidad atribuida y en un desajuste estratégico. Esto nos permite afirmar que cuanto más crean los responsables que la crisis es incontrolable y peor sea el argumento competitivo desarrollado por la empresa mayor motivación tendrán estos para implementar estrategias de tipo defensivo.

Esas conclusiones relativas al binomio conciencia-motivación arrojan alguna luz sobre las causas del desacuerdo existente sobre las estrategias a desarrollar en situaciones de crisis y declive, al menos en las PYMES de SMT. Dichas conclusiones sugieren que la eficacia de la respuesta estratégica es función del contexto competitivo de la empresa y de los factores específicos asociados a esta (BARKER y DUHAIME, 1997; FILATOTCHEV y TOMS, 2003), especialmente aquellos más vinculados con su equipo directivo (percepciones y acciones) y subsector de actividad.

Sin embargo, aunque parece existir cierto acuerdo en la literatura en relacionar una peor *performance* con una menor habilidad en implementar las estrategias (TAN y SEE, 2004) nuestro trabajo solo ha encontrado soporte estadístico suficiente para validar esa hipótesis en el caso de la respuesta defensiva. Si bien es cierto que los residuos son los esperados las diferencias estadísticas no han sido significativas para el grupo de las ofensivas. Posiblemente, este hecho sea debido a que el periodo considerado no sea lo suficientemente amplio o que la técnica estadística no sea la más apropiada (por ejemplo, regresión de Cox).

En definitiva, del contraste de variables subjetivas y objetivas se ha obtenido una visión bastante amplia de los determinantes claves en la relación establecida (conciencia-motivación-habilidad)

que, **desde un punto de vista académico**, contribuye a incrementar el nivel de comprensión de la relación existente entre los determinantes organizativos analizados, la respuesta estratégica y los resultados (supervivencia) en una situación de declive.

**A nivel directivo** nuestro trabajo también tiene interesantes aportaciones, ya que sugiere a los responsables de esas empresas que sean conscientes de la necesidad de adoptar una actitud innovadora, aunque ello pueda motivar el adoptar reajustes en el equipo directivo, o el reducir en algunos aspectos su actividad (especialización) o su redefinición hacia segmentos más resistentes a la globalización (*high-tech*).

**Desde un punto de vista político**, se podría sugerir que las medidas tendentes a aumentar la tasa de supervivencia de las PYMES de los SMT deberían distinguir las respuestas y orientaciones estratégicas de las empresas. Eso implicaría que más allá de incentivar o rescatar a cualquier empresa con problemas (políticas reactivas), las acciones a desarrollar deberían tener su centro de acción en el apoyo a aquellas empresas más ofensivas (políticas proactivas). La base de este argumento se halla en la evidencia de que este grupo ya ha pasado la «selección natural» y responderán de forma más efectiva a cualquier estímulo. Para ello, un punto de partida podría ser el análisis de los determinantes organizativos que hemos denominados críticos y evidenciar una orientación ofensiva.

Por último, añadir que la evidencia obtenida en este estudio anima el debate académico en dos sentidos: a) respecto a la extensión de la literatura *Upper Echelons* hacia aquella más relacionada con el *turnaround*/reestructuración (BARKER y BARR, 2002) y b) en lo relativo a la del fracaso empresarial y la confrontación determinista *versus* voluntarista de la adaptación-supervivencia-mortalidad de las empresas (MELLAHI y WILKINSON, 2004).

Los resultados de este trabajo están, naturalmente, sujetos a una serie de limitaciones relativas a los datos y la definición de las respuestas/orientaciones estratégicas. En primer lugar, nuestras conclusiones se han obtenido a partir de una muestra de empresas manufactureras españolas pertenecientes al sector textil. Está por dilucidar si los resultados pueden generalizarse a otros países y otros SMT, aunque algunas evidencias apuntan en esa dirección. Una extensión de este trabajo sería poner a prueba la solidez del mismo en otros sectores tradicionales (por ejemplo, el calzado) y países tales como Italia o Portugal. En segundo lugar, los datos no ofrecen información sobre otros factores organizativos críticos en la competitividad del sector textil, ni a nivel directivo (demográficos y cognitivos), ni a nivel estructural (gastos, localización, crecimiento, etc.) o de estrategia (internacionalización, crecimiento, innovación, cooperación, etc.) y que deberían ser considerados en ulteriores investigaciones. La tercera es una cuestión relacionada con nuestra definición de declive como un efecto de la globalización sin medir con más precisión las causas de esa situación (coste financiero, reducción de créditos, disminución de la demanda, etc.). Por último, destacar que la delimitación del subsector *high-tech* ha sido en cierta medida arbitraria.

No obstante, a pesar de estas limitaciones, el presente trabajo contribuye al avance científico en un campo prácticamente inexplorado en la investigación sobre PYMES, los determinantes del comportamiento estratégico en situaciones de declive y crisis y el resultado asociado a este.

# Bibliografía

- AGRESTI, A. [2002]: *Categorical Data Analysis*, 2.<sup>a</sup> edición, Wiley.
- AROGYASWAMY, K.; BARKER, III V. y YASAI-ARDEKANI, M. [1995]: «Firm turnarounds: An integrative two-stage model: A retrospective look at a behavioral theory of the firm», *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 66, n.º 1, págs. 1-6.
- BALGOBIN, R. y PANDIT, N. [2001]: «Stages in Turnaround Process: The Case of IBM UK», *European Management Journal*, vol. 19, n.º 3, págs. 301-316.
- BARKER, V. y BARR, P. [2002]: «Linking Top Manager Attributions to Strategic Reorientation in Declining Firms Attempting Turnarounds», *Journal of Business Research*, vol. 12, págs. 963-979.
- BARKER, V. y DUHAIME, I. [1997]: «Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence», *Strategic Management Journal*, vol. 18, págs. 13-38.
- BOEKER, W. [1997]: «Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth», *The Academy of Management Journal*, vol. 40, n.º 1, págs. 152-170.
- BOIX, R. [2009]: «The empirical evidence of industrial districts in Spain», in BECATTINI G.; BELLANDI, M. y DE PROPIS, L. (ed.) *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar, Cheltenham, págs. 343-359.
- BOURGOIS, L.J. [1980]: «Strategy and Enviroment: A Conceptual Integration», *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º 1, págs. 25-39
- BOYLE, R.D. y DESAI, H.B. [1991]: «Turnaround Strategies for Small Firms», *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n.º 3, págs. 33-42.
- BUCKLEY, P.J. y GHOURI, P.N. [2004]: «Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises», *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n.º 2, págs. 81-98.
- BUXEY, G. [2005]: «Globalisation and Manufacturing Strategy in the TCF Industry», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n.º 2, págs. 100-113.
- CARPENTER, M.A.; GELETKANYCZ, M.A. y SANDERS, W.G. [2004]: «Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition», *Journal of Management*, vol. 30, n.º 6, págs. 749-778.
- CASTROGIOVANNI, G. [1991]: «Environmental Munificence: a Theoretical Assessment», *Academy of Management Review*, vol. 16, págs. 542-565.
- CHEN, M.J. [1996]: «Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration», *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 1, págs. 100-134.
- CYERT, R. y MARCH, J. [1963]: *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ESCRIBÁ-ESTEVE, A.; SÁNCHEZ-PEINADO, L. y SÁNCHEZ-PEINADO, E. [2009]: «The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises», *British Journal of Management*, 20, págs. 581-597.
- FERRIER, W.; FHIONNLAOICH, C.; SMITH, K. y GRIMM, C. [2002]: «The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views», *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, n.º 4/5, págs. 301-316.
- 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*, vol. 40, págs. 895-920.

- FRANCIS, J.D. y DESAI, A.B. [2005]: «Situational and Organizational Determinants of Turnaround», *Management Decision*, vol. 43, n.º 9, págs. 1.203-1.224.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. [2000]: *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice Hall: New Jersey.
- HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. [1984]: «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers», *Academy of Management Review*, vol. 9, n.º 2, págs. 193-206.
- HERRMANN, P. y DATTA, D.K. [2005]: «Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation», *British Journal of Management*, vol. 16, págs. 69-78.
- HITT, M.A.; KEATS, B.W. y DE MARIE, S.M. [1998]: «Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century», *Academy of Management Executive*, vol. 12, n.º 4, págs. 22-42.
- LATHAM, S.F. y BRAUN, M. [2009]: «Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline», *Journal of Management*, vol. 35, n.º 2, págs. 258-281.
- LOHRKE, F.; BEDEIAN, A. y PALMER, T.B. [2004]: «The Role of Top Management Teams in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A Review and Research Agenda», *International Journal of Management Reviews*, vol. 5-6, n.º 2, págs. 63-90.
- MCKINLEY, W. [1993]: «Organizational Decline and Adaptation: Theoretical Controversies», *Organization Science*, vol. 4, n.º 1, págs. 1-9.
- MELLAHI, K. y WILKINSON, A. [2004]: Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework, *International Journal of Management Reviews*, vol. 5/6, n.º 1, págs. 21-41.
- NADKARNI, S. y BARR, P.S. [2008]: «Environmental Context, Managerial Cognition and Strategic Action», *Strategic Management Journal*, vol. 29, págs. 1.395-1.427.
- PANDIT, N. [2000]: «Some Recommendations for Improved Research on Corporate Turnaround», *M@n@gement*, vol. 3, n.º 2, págs. 31-56: <http://www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/>
- 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*, n.º 14, págs. 68-83.
- PUIG, F. y MARQUES, H. [2010]: *Territory, Specialization and Globalization: Recent Impacts on European Traditional Manufacturing*, Ed. Routledge Taylor & Francis Group, London.
- PUIG, F.; MARQUES, H. y GHAURI, P. [2009]: «Globalization and its Impact on Operational Decisions: The Role of Industrial Districts in the Textile Industry», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 29, n.º 7, págs. 629-719.
- RASHEED, H.S. [2005]: «Turnaround Strategies for Declining Small Business: the Effects of Performance and Resources», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 10, n.º 3, págs. 239-252.
- ROBBINS, D. y PEARCE, J. [1992]: «Turnaround: Retrenchment and Recovery», *Strategic Management Journal*, vol. 13, n.º 4, págs. 287-309.
- RUIZ-NAVARRO, J. [1998]: «Turnaround and Renewal in a Spanish Shipyard», *Long Range Planning*, vol. 31, n.º 1, págs. 51-59.
- SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibérico) [2011]: <http://www.sabi.es> (consultado el 31-01-2011).
- STABER, U. [2001]: «Spatial Proximity and Firm Survival in a Declining Industrial District: The Case of Knitwear Firms in Baden-Württemberg», *Regional Studies*, 35 (4), págs. 329-341.
- TAN, H. y SEE, H. [2004]: «Strategic Reorientation and Responses to the Asian Financial Crisis: The Case of the Manufacturing Industry in Singapore», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 21, n.º 1-2, págs. 189-211.
- WIERSEMA, M.F. y BANTEL, K.A. [1992]: «Top Management Demography and Corporate Strategic Change», *Academy of Management Journal*, vol. 35, n.º 1, págs. 91-121.