

# UN MODELO CAUSAL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PLANTEADO DESDE LA VBR: CAPACIDADES DIRECTIVAS, DE INNOVACIÓN, MARKETING Y CALIDAD

**Martínez Santa María, R.**

**Charterina Abando, J.**

**Araujo de la Mata, A.**

Universidad del País Vasco

**Recibido:** 11 de enero de 2010

**Aceptado:** 22 de marzo de 2010

**RESUMEN:** El propósito de esta investigación es desarrollar un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos a la empresa. Para ello se identifican los factores de competitividad más importantes en el caso de las empresas manufactureras vascas, así como las variables que permiten caracterizarlos, utilizando técnicas cualitativas basadas en entrevistas con directivos. Los factores resultantes son las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad. Tras analizar estos factores bajo la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR), y definir sus escalas de medida, se plantea un modelo causal que relaciona cada uno de ellos con la competitividad de la empresa. Este modelo otorga una importancia especial a las capacidades directivas al plantear este factor como precedente del resto de capacidades de la empresa. El modelo es contrastado a través de la técnica de modelado con ecuaciones estructurales utilizando una muestra representativa de la población de empresas manufactureras vascas formada por 861 empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad Empresarial, Capacidades Directivas, Capacidades de Innovación, Capacidades de Marketing, Capacidades de Calidad.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M10

## AN EXPLANATORY MODEL OF THE COMPETITIVENESS OF THE FIRM FROM THE RBV: MANAGEMENT, INNOVATION, MARKETING AND QUALITY CAPABILITIES

**ABSTRACT:** The aim of this research is to develop an explanatory model of the competitiveness of the firm from its internal factors. The most important factors of competitiveness and the variables featuring them are empirically identified in the case of the Basque manufactures through qualitative techniques based on interviews with their managers. The resultant factors are management capabilities, innovation capabilities, marketing capabilities and quality capabilities. After analysing them under the Resource Based View of the firm (RBV) and defining their measurement scales, a general causal model that relates each factor with the competitiveness of the firm is proposed. The model also sets the management capabilities as the driver of the other firm's resources. This model will be tested through Structural Equations Modelling using a statistically representative sample of the population of Basque manufactures consisting of 861 firms.

**KEY WORDS:** Competitiveness, Management Capabilities, Innovation Capabilities, Marketing Capabilities, Quality Capabilities.

**JEL CLASSIFICATION:** M10

## 1. INTRODUCCIÓN

La Dirección Estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en identificar aquellos factores que más influyen en el éxito competitivo, como demuestra la abundancia de literatura existente en este sentido. A pesar de que este debate muchas veces es controvertido, parece existir cierto consenso entre los investigadores al considerar que la competitividad de las empresas está determinada por fuentes externas y por fuentes internas de competitividad, cuyos efectos tienen un carácter aditivo.

Este trabajo tiene como principal objeto de estudio las fuentes internas de competitividad y su impacto sobre el desempeño empresarial (efecto empresa), utilizando como marco teórico la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR).

Su objetivo principal es el desarrollo de un modelo explicativo del desempeño empresarial a partir de factores internos a la empresa.

Dado que el estudio de la competitividad de la empresa es muy amplio, puesto que son muchas las variables implicadas en ésta (aún cuando nos limitemos únicamente a aquellas variables internas a la propia empresa) los factores objeto de estudio, así como las variables que los caracterizan, se determinan de forma empírica a través de una metodología de tipo exploratorio y cualitativo basada en la realización de entrevistas a directivos. Concretamente, los factores internos de competitividad más relevantes en el caso de las empresas industriales vascas, en opinión de sus directivos, son las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad.

El modelo, atendiendo a la VBR, plantea la relación de estas las cuatro fuentes internas de competitividad con el desempeño empresarial y, a su vez, plantea a las capacidades directivas como un precedente de otras fuentes internas de competitividad (capacidades de innovación, de marketing y de calidad de la empresa).

La medición de las variables utilizadas se realiza utilizando una muestra representativa de la población de empresas industriales vascas mediante encuestas telefónicas a sus directivos. Finalmente, los datos recogidos se analizan utilizando la técnica de modelado con ecuaciones estructurales, lo que permite el contraste de las hipótesis que conforman el modelo. Además, el análisis permite establecer el poder explicativo de cada uno de los factores determinantes de competitividad estudiados sobre el desempeño empresarial, y determinar si las empresas industriales vascas se encuentran en una posición de fortaleza o debilidad respecto a los factores de competitividad estudiados.

## **2. FACTORES INTERNOS DE COMPETITIVIDAD Y DESEMPEÑO**

### **2.1 La competitividad empresarial y sus fuentes**

La competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señaló Hamel (1994), “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla”.

Si bien el término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores (Navarro y Minondo, 1999). Para Fernández (1995) este hecho es debido a que “mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de las empresas nunca ha sido prioridad de los economistas”. La consecuencia directa es que cuando se han tenido que identificar las bases de la competitividad, se ha dirigido la atención hacia niveles superiores, como los países y regiones, o las industrias.

En nuestro trabajo nos centraremos en el carácter microeconómico del término competitividad, y definiremos la competitividad de la empresa como “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores” (Martínez, 2009).

Es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa) (Galán y Vecino, 1997). Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos (Salas, 1993).

Los efectos país y sector no logran por sí solos dar respuesta a una de las preguntas clave de la Dirección Estratégica: ¿por qué las distintas empresas obtienen diferentes niveles de rentabilidad?, puesto que dentro de un determinado sector de un determinado país siguen existiendo diferencias sustanciales en la rentabilidad obtenida por sus empresas. Por tanto, esas diferencias tienen que deberse a factores intrínsecos a la propia empresa, a cuyo efecto sobre la rentabilidad se denomina efecto empresa. Esta es la base de la VBR (Wernerfelt, 1984; Teece, 1986; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993, etc.). Según esta perspectiva, son los recursos (y capacidades) de cada empresa los que le permiten distinguirse de las demás, y su adecuada gestión permitirá obtener ventajas competitivas que harán posible que empresas de una misma industria obtengan niveles de rentabilidad diferentes.

Desde el punto de vista empírico se han realizado esfuerzos para determinar la importancia relativa de cada efecto, fundamentalmente comparando el efecto empresa con el efecto industria<sup>1</sup>. Estas investigaciones han aportado mayoritariamente evidencia del peso dominante del efecto empresa.

En nuestro estudio, aun reconociendo el impacto de los factores externos sobre la competitividad. La principal finalidad de nuestro trabajo es el análisis de la influencia de los factores internos a la empresa (sus recursos<sup>2</sup>) sobre su competitividad, factores que se analizarán bajo la óptica de VBR.

## 2.2 Estudio del efecto empresa: Visión de la empresa Basada en Recursos

La visión de la empresa basada en recursos (VBR) es un planteamiento teórico sobre la heterogeneidad de las empresas. Trata de responder la cuestión de por qué empresas que compiten en la misma industria o sector experimentan grandes diferencias en sus resultados. Para ello parte de las siguientes premisas fundamentales: (i) las empresas son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que controlan (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991), y (ii) tales recursos tienen problemas para transferirse de unas empresas a otras, en gran medida porque sus mercados o son muy imperfectos o no existen (Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993). Esta característica es la que asegura la permanencia de la heterogeneidad en el tiempo<sup>3</sup> y la que propicia la obtención de rentas únicas y extraordinarias (rentas *ricardianas*<sup>4</sup>) para aquellas empresas que los poseen.

La VBR aporta evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa para encontrar las verdaderas justificaciones en las diferencias de resultados (Wernerfelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis.

La VBR asume que el resultado deseado por la empresa es lograr una ventaja competitiva sostenible<sup>5</sup>, puesto que esto permite a la empresa lograr rentas económicas o rendimientos superiores a la media. Este planteamiento sostiene que el logro y mantenimiento de la ventaja competitiva reside en la posesión de ciertos recursos clave, esto es, recursos que presentan ciertas características como su valor, que presentan barreras a la imitación y que permiten la apropiación de las rentas generadas (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Reed y DeFillippi, 1990; Barney, 1991; Conner, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). La ventaja competitiva sostenible puede lograrse si la empresa despliega estos recursos en sus mercados de producto. Por lo tanto, la VBR pone el énfasis en la elección estratégica, cargando a la dirección de la empresa con la importante tarea de identificar, desarrollar y desplegar los recursos clave para maximizar el rendimiento.

Entre los términos utilizados para describir a los elementos impulsores de la ventaja competitiva se encuentran: activos, recursos, capacidades y competencias (Barney, 2003, p. 424). Utilizaremos el término recurso en su sentido amplio, considerando que contiene tanto a los activos (tangibles e intangibles) como a las capacidades (intangibles) al igual que Hall (1992), Day (1994), Hooley *et al.* (1998), Fahy y Smithee (1999), Carmeli (2001), Hooley *et al.* (2005), Fahy *et al.* (2006), etc. Por otra parte, al igual que autores como Prahalad y Hamel (1990) y Day (1994), no haremos distinción entre competencias y capacidades, y utilizaremos el término capacidades<sup>6</sup>.

Una idea básica de la VBR es que no todos los recursos presentan la misma importancia o poseen el mismo potencial para ser una fuente de ventaja competitiva. En la literatura se ha prestado mucha atención a las características que deben cumplir los recursos para ser susceptibles de crear la ventaja competitiva y para su sostenibilidad (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schomaker, 1993 ; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995, entre otros). Todas las características y condiciones pueden resumirse en tres: los recursos generadores de ventajas competitivas deben poseer los rasgos combinados de: (1) tener valor (contribuir a la mejora del desempeño de la empresa (Barney, 1991)); (2) resistir la duplicación por parte de los competidores (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillipi, 1990; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993, etc.); y (3) que su valor pueda ser apropiado por la organización (Collis y Montgomery, 1995). Dicho de otra forma, las condiciones que deben cumplir los recursos son generar rentas, permitir la sostenibilidad de dichas rentas en el tiempo, y permitir que la empresa se apropie de ellas.

Por su complejidad, su alto componente tácito, y su especificidad (Reed y DeFillipi, 1990) las capacidades son los recursos más susceptibles de lograr crear la ventaja competitiva sostenible. La relación entre “capacidades únicas<sup>7</sup>” y desempeño está bien establecida en la literatura y ha sido investigada desde las distintas perspectivas de la VBR (De Carolis, 2003, p. 35). Sin embargo, todas las empresas poseen unas capacidades más genéricas que les posibilitan competir. Mientras que las capacidades únicas son específicas de las empresas en posiciones competitivas particulares, las capacidades genéricas están presentes en la mayoría de las empresas y tienen una asociación positiva con la estrategia y el desempeño global de la organización (O’Regan y Ghobadian, 2004, p. 293). El concepto capacidades “genéricas” tienen una aplicabilidad más amplia que el concepto capacidades “nucleares” o “distintivas”, puesto que al no ser únicas de una empresa en particular su estudio no requiere de un examen en profundidad de cada empresa en particular, y puede llevarse a cabo sobre una muestra de empresas.

Por los motivos aducidos en nuestro trabajo adoptaremos el término capacidades genéricas para conceptualizar los factores internos objeto de estudio.

### **2.3 Capacidades genéricas objeto de estudio**

Como se ha señalado, un estudio de todos los factores internos de competitividad es inabarcable, aún en trabajos como el nuestro con una vocación de estudio global de estos factores. Ahora bien, la elección de qué dimensiones estudiar no es fácil, si atendemos a los distintos estudios que como el nuestro estudian la relación de distintos factores internos con la competitividad (Dröge, Vickery y Marland, 1994; Camisón, 1997; Gadenne, 1998; Carmeli, 2001; Lerner y Almor, 2002; Rubio y Aragón, 2002, 2008; Li, 2000; Rogoff, Lee y Suh, 2004; etc.).

Dado que no existe un consenso en la literatura a la hora de identificar y clasificar los distintos factores que permiten abordar el estudio del efecto empresa (fuentes internas de competitividad), nuestro trabajo ha seguido una metodología exploratoria basada en entrevistas en profundidad con directivos para identificar las capacidades genéricas clave en las que se basan las empresas industriales vascas para competir. Estas son las siguientes: capacidades directivas, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidades de calidad. A continuación se describe desde el punto de vista teórico de la VBR estas cuatro capacidades, a la vez que se plantean las respectivas hipótesis de su relación con la competitividad empresarial.

### **2.4 Capacidades directivas y desempeño**

El núcleo central del conjunto de activos intangibles de la empresa, también llamado capital intelectual, lo constituyen las personas que conforman la empresa, es decir, su capital humano, y, más concretamente, los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias que individual y colectivamente atesoran (Araujo *et al.*, 2006, p. 84).

Han sido muchas las investigaciones (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Pfeffer, 1994; Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Becker y Gerhart, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998; Amit y Belcourt, 1999; Lepak y Snell, 1999, 2002; Bayo y Merino, 2000; Aragón *et al.*, 2003; Landeta *et al.*, 2007, entre otras) que desde la Visión de la empresa Basada en Recursos sugieren que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, como consecuencia de que sus características particulares lo convierten en un recurso especialmente difícil de imitar o replicar, llegándose a la conclusión de que existe una necesidad de construir, mejorar y acumular capital humano en las empresas como una forma de apalancar estas ventajas competitivas sostenibles.

Aunque es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, no todos los grupos humanos dentro de la organización son igualmente importantes y estratégicos. Concretamente, los recursos directivos constituyen un colectivo cuya gran relevancia en la generación y mantenimiento del éxito empresarial ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores (Penrose 1959; Child, 1972; Katz, 1974; Anderson y Paine, 1975; Hambrick y Mason, 1984; Andrews, 1987; Castanias y Helfat, 1991, 2001; Lado y Wilson, 1994; Pickett, 1998; Landeta *et al.*, 2007, entre otros).

Los directivos de las empresas son los únicos que tienen la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa. Sin esos conocimientos directivos no es probable lograr ventajas

competitivas sostenibles (Barney, 1991). Los directivos juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa (*firm's path*), la combinación de recursos que ésta desplegará y fomentará, y los mercados en los cuales participará (Castanias y Helfat, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Kor y Mahoney, 2000). Según la VBR, la empresa debe elegir su estrategia para generar rentas basándose en sus recursos y capacidades, realizando un “ajuste dinámico” con las oportunidades del entorno (clientes, competidores y tecnología) (Mahoney, 1995, p. 92), algo en lo que el equipo directivo tiene la mayor responsabilidad.

Como se ha visto, el colectivo de directivos es dueño de un capital humano o conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias) que los convierte en un recurso sumamente valioso y estratégico para sus organizaciones. Según Barney (1991), el conjunto de conocimientos y habilidades del directivo se pueden clasificar en tres grupos: (1) la formación y desarrollo formal del directivo; (2) aspectos innatos o cognitivos; y (3) la experiencia acumulada que disponga el directivo en su haber. Por su parte, Kor (2003) propone un modelo de competencias directivas formado por tres niveles: (1) experiencia directiva específica a la empresa; (2) experiencia compartida específica del equipo directivo; (3) experiencia directiva específica de la industria. A su vez Fondas y Wiersema (1997) engloban en el concepto de capacidades directivas la experiencia laboral, el trasfondo educativo y características personales de los directivos.

Entre los trabajos empíricos que han aportado evidencias de la influencia positiva de las capacidades directivas sobre el desempeño empresarial se encuentran los de Hitt y Ireland (1985), Finkelstein y Hambrick (1990), Thomas *et al.*, (1993), Markides y Williamson (1994), Robins y Wiersema (1995), Mehra (1996), Russo y Fouts (1996), Boeker (1997), Carmeli (2001), Lerner y Almor (2002), Acquaah (2003), Kor (2003), y Carmeli y Tishler (2006).

Todo lo anterior nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: Las empresas con capacidades directivas superiores logran desempeños superiores.*

## **2.5 Capacidades de innovación y desempeño**

Parece existir consenso, tanto en esferas académicas como de negocios, de que uno de los mayores recursos de una empresa es su conocimiento tecnológico junto con su capacidad para generar innovaciones (Galende, 2006). El factor tecnológico junto con la capacidad de innovar es una fuente crítica de ventaja competitiva (Galende y Suárez, 1999).

A pesar del gran incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aun no se ha alcanzado una definición del concepto de innovación ampliamente adoptada. El concepto de innovación es por tanto complejo y difuso; sin embargo, parece existir un denominador común a todas sus definiciones: el concepto de novedad (Zaltman *et al.*, 1973; Damanpour, 1991; Nohria y Gulati, 1996; Johannessen *et al.*, 2001; etc.). El Manual de Oslo (OCDE, 2005) define innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

La VBR enfatiza la importancia de la innovación como fuente de ventaja competitiva (Hall, 1993; Carmeli, 2001; Gopalakrishnan y Bierly, 2001). Prahalad y Hamel (1990, p. 82) apuntan que, en el largo plazo, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menos coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y habilidades esenciales que den

lugar a productos absolutamente innovadores. Hauknes (1999, p. 61) apunta la importancia de esta perspectiva para entender la innovación, dada su utilidad para entender el proceso de aprendizaje. Asimismo, es la perspectiva más apropiada para analizar el efecto mutuo de otros recursos intangibles (de tipo humano, comercial o organizativo) sobre las actividades de innovación (Galende y Suárez, 1999) y para analizar el proceso de innovación desde el punto de vista interno (Leornard-Barton, 1992; Helfat, 1994, 1997).

Tether (2003) señala que la capacidad de innovación está asociada a una actitud y un conjunto de prácticas y comportamientos asociados a esa actitud. En esta concepción, la innovación es por tanto una capacidad dinámica (Zollo y Winter, 2002, p. 340). En este sentido, Perdomo *et al.* (2006) consideran la capacidad de innovación de una empresa es un concepto amplio y multidimensional que abarca distintos aspectos de la empresa (planificación y compromiso de la dirección, comportamiento e integración, proyectos, conocimientos y habilidades, información y comunicación y entorno externo).

En el caso de las empresas manufactureras, existe gran riqueza de evidencias en la literatura académica indicando una relación positiva entre innovación y desempeño empresarial (por ejemplo Griliches y Mairesse, 1983, 1990; Crépon *et al.*, 1998; Wakelin, 2001; Lööf y Heshmati, 2001, 2002; Mairesse y Mohnen, 2003; Kafouros *et al.*, 2008, etc.). Los estudios acerca de la relación entre innovación y desempeño en el sector servicios son menos numerosos, aunque también existe evidencia empírica de una relación positiva (por ejemplo Cainelli *et al.* (2004, 2006). El Manual de Oslo (OCDE, 2005) por su parte es también claro a la hora de vincular la innovación con los resultados de la empresa: “la razón última por la que las empresas innovan es para mejorar sus resultados, bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costes” (párrafo 77).

Todo lo anterior nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*H<sub>2</sub>: Las empresas con capacidades de innovación superiores logran desempeños superiores.*

## **2.6 Capacidades de marketing y desempeño**

Aunque originalmente desarrollada en el campo de la Dirección Estratégica, la Visión de la Empresa Basada en Recursos ha sido adoptada por los académicos del marketing por su potencial de explicación de los efectos del marketing sobre el desempeño de la organización y sobre las rutas hacia la ventaja competitiva (Webster, 1992; Day, 1994, 2001; Hooley, Broderick y Möller, 1998; Srivastava, Shervani y Fahey, 1998, 1999; Hunt, 2000, etc.).

Algunos de los conceptos propuestos por la literatura como nexos entre los cuerpos teóricos de la VBR y el marketing son: (1) el valor para el consumidor; (2) los recursos de marketing susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles; y (3) el posicionamiento competitivo.

Una de las premisas fundamentales de la RBV es que para que un recurso sea potencial fuente de ventaja competitiva, debe ser capaz de crear valor. Según Barney (1991) un recurso valioso es aquel que permite a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Por otra parte, bajo la concepción del marketing, el concepto de valor se asocia al de valor para el cliente. Zeithaml (1988, p. 14) define el valor para el cliente como “la evaluación global por parte del cliente de la utilidad de un producto basándose en la percepción de lo que éste recibe y lo que da”. Srivastava *et al.* (2001) contribuyen al desarrollo de un marco conceptual que favorece la integración de los conceptos centrales del marketing y la VBR señalando que el nexo entre el marketing y la VBR es la generación de valor *para el cliente*.

Por otra parte, en la literatura encontramos numerosos autores que señalan que los recursos de marketing (entendiendo por recursos de marketing aquellos recursos que son utilizados en las actividades de marketing, o generados a través de ellas<sup>8</sup>) están entre los recursos que poseen las características para crear la ventaja competitiva. Entre ellos se encuentran Hall (1992), Hunt y Morgan (1995), Srivastava *et al.* (1998), Fahy y Smithee (1999), Dutta *et al.* (1999), Vorhies *et al.* (1999), Hunt (2000), Harris (2001), Weerawardena (2003) o Hooley *et al.* (2005). Entre estos recursos se encuentran recursos de marketing como la reputación de marca, las relaciones con los clientes o la orientación al mercado, recursos son todos ellos idiosincrásicos a la empresa, construidos a lo largo del tiempo con una gran dependencia de habilidades y conocimiento tácito e interrelacionados de forma compleja con otros recursos teóricamente importantes para la creación de la ventaja competitiva sostenible (Hooley *et al.*, 2005, p. 19).

Por último, autores como Hooley, Broderick y Möller (1998) proponen al posicionamiento competitivo como el nexo entre el marketing y la VBR, puesto que para lograr cada posición competitiva es necesaria la posesión y despliegue de ciertos recursos clave. El posicionamiento competitivo supone identificar un mercado objetivo donde la empresa competirá y elegir cómo la empresa va a competir en él, es decir, qué recursos va a desplegar en ese mercado (p. 98).

El interés por entender y clasificar los recursos de marketing (activos y capacidades) ha sido considerable en los últimos años, como atestigua el gran número de trabajos que tratan este tema. Entre los más recientes se encuentran los de Hooley, Möller y Broderick (1998), Hooley, Saunders y Piercy (1998), Srivastava, Shervani y Fahey (1998 y 1999), Tuominen, Möller y Antilla (1999), Hooley, Fahy, Cox, Bercas, Fonfara y Snoj (1999), Vorhies y Harker (2000), Srivastava, Fahey y Christensen (2001), Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy (2005), o Mazaira *et al.* (2004) en el caso español.

Son los numerosos trabajos empíricos han encontrado evidencias de una relación positiva entre la posesión de recursos de marketing y el desempeño organizativo (por ejemplo, Hunt y Morgan, 1995; Vorhies, Harker, y Rao, 1999; Dutta, Narasimhan, y Rajiv, 1999; Weerawardena, 2003; Hooley *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005; Milfelner *et al.*, 2008, etc.).

Todo lo anterior nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*H<sub>3</sub>: Las empresas con capacidades de marketing superiores logran desempeños superiores.*

## **2.7 Capacidades de calidad y desempeño**

La calidad de producto/servicio es uno de los factores críticos de éxito competitivo, como muestran una serie de trabajos enmarcados en la perspectiva de la VBR (por ejemplo Rubio y Aragón, 2002, 2006, 2008; Lerner y Almor, 2002; Calvo y López, 2003; Acquaah, 2003; Rogoff, Lee y Suh, 2004, etc.).

Asumimos la definición ampliamente aceptada de que la calidad de producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del cliente. La VBR considera a la calidad de producto/servicio como un activo intangible estratégico. Por otra parte, en muchos trabajos la calidad de producto/servicio se estudia a través de un concepto asociado a ella, la reputación de producto/servicio, que depende de la percepción de la calidad por parte del cliente (Weigelt y Camerer, 1988; Lopez, 2001; Calvo y López, 2003, p. 507).



En nuestro trabajo consideramos tanto la calidad de producto/servicio en sí como la reputación de producto/servicio como *outputs* de las denominadas capacidades de calidad, esto es, aquellas capacidades que permiten a la empresa producir un producto de calidad y ofrecer un servicio de calidad. Hall (1992) considera a las capacidades de calidad como capacidades organizativas que en algunos casos se pueden convertir en una de las competencias distintivas de una empresa. Por otra parte, Lado y Wilson (1994) consideran que las capacidades de calidad son una capacidad del tipo basada en el *output*.

Un amplio cuerpo de la literatura (por ejemplo Garvin, 1988; Deming, 1989 o Kanji y Kristensen, 1992) sugieren que una estrategia basada en la calidad puede conducir a la mejora del desempeño a través de dos caminos diferentes: a) desde un punto de vista interno, la conformidad con las especificaciones y la reducción de errores desembocan en menores costes de producción y en la reducción de productos no conformes; b) desde un punto de vista externo, la mejora de la calidad se traduce en mejores características del producto, mayor durabilidad y fiabilidad, resultando en un aumento de la cuota de mercado (Escrig, 2003, p. 119).

Además, numerosos trabajos logran evidencia de una relación positiva entre las capacidades de calidad y el desempeño, como es el caso de Powell (1995), Flynn *et al.* (1995), Brown *et al.* (1998), Quazi y Padibjo (1998), McAdam y McKeown (1999), Samson y Terziovski (1999), Hooley *et al.* (1999), Rubio y Aragón (2002, 2006, 2008), Calvo y López (2003), Lee (2004), Quazi y Jacobs (2004), o Renuka y Venkateshwara (2006).

Todos lo anterior nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

*H<sub>4</sub>: Las empresas con capacidades de calidad superiores logran desempeños superiores.*

## **2.8. Los directivos como catalizadores de otros recursos**

“Una importante idea, a menudo pasada por alto en la literatura de la VBR, es que el catalizador del resto de los recursos es el recurso directivo. Los directivos recombinan los recursos de la empresa. Las capacidades directivas en combinación con otros recursos de la empresa pueden de forma conjunta producir rentas. La clave para la gestión de recursos es el recurso directivo” (Mahoney, 1995, p. 92).

Una empresa puede lograr rentas no porque posea mejores recursos, sino porque la competencia central de la empresa implica hacer mejor uso de sus recursos (Penrose, 1959, p. 54). Fiol (1991) defiende esta idea de Penrose considerando que los directivos de una empresa analizan su stock de activos y dirigen el proceso a través del cuál estos recursos son utilizados y renovados.

De igual forma, Lado y Wilson (1994) identifican las competencias directivas como aquéllas que representan el punto de apoyo a partir del cual se desarrollan el resto de las competencias y Castanias y Helfat (1991, 2001), argumentan que las capacidades directivas combinadas con otros recursos y capacidades de la empresa conjuntamente poseen el potencial de generar rentas.

Según lo anterior, parece que la clave para la obtención de un desempeño superior no está tanto en la posesión de unas capacidades directivas superiores en sí, sino en cómo esas capacidades directivas superiores facilitan el proceso de construcción y desarrollo de otras capacidades generadoras de rentas, es decir, en la interacción de las capacidades directivas con el resto de recursos y capacidades de la empresa. Esto nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

*H<sub>5</sub>: Las empresas con capacidades directivas superiores presentan capacidades de innovación superiores.*

*H<sub>6</sub>: Las empresas con capacidades directivas superiores presentan capacidades de marketing superiores.*

*H<sub>7</sub>: Las empresas con capacidades directivas superiores presentan capacidades de calidad superiores.*

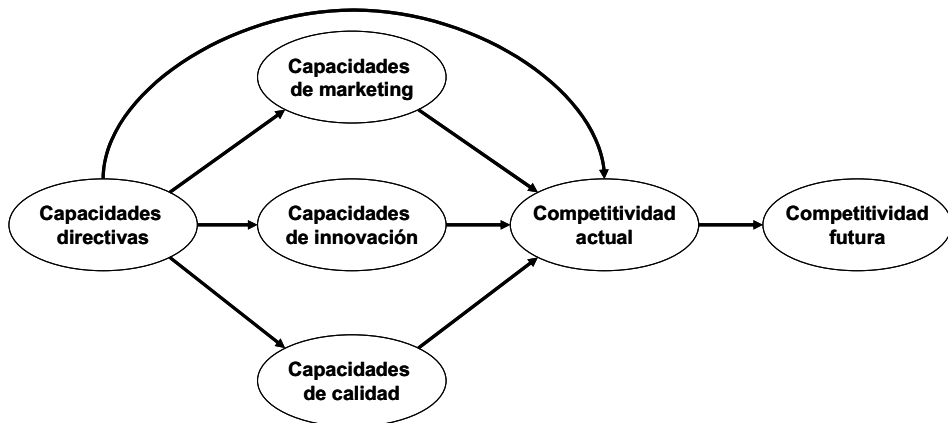
## 2.9. Propuesta de un modelo explicativo de la competitividad

A las siete hipótesis anteriores se añade una octava referida a la percepción de los directivos sobre el desempeño futuro de sus empresas, la cual es una medida de la confianza de los mismos en la sostenibilidad de la situación competitiva actual de sus empresas:

*H<sub>8</sub>: Los directivos perciben que las empresas con un desempeño actual superior lograrán un desempeño futuro también superior.*

La Figura 1 muestra el modelo propuesto:

**Figura 1: Modelo explicativo de la competitividad empresarial**



## 3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 3.1. Diseño de la investigación

Como se ha dicho, el estudio de la competitividad de la empresa es muy amplio, puesto que son muchas las variables implicadas en ésta, aún cuando, como en el caso que nos ocupa, nos limitemos únicamente a aquellas variables internas a la propia empresa (*efecto empresa*). Debido a ello, por motivos prácticos la investigación se ha diseñado en dos partes: una primera parte, fase cualitativa, de carácter exploratorio, sirve fundamentalmente para identificar de una forma empírica las variables claves para la competitividad de las empresas industriales vascas, variables que permiten caracterizar y medir los factores objeto de estudio; y una segunda parte, fase cuantitativa, en la que se miden estas variables y se realiza el análisis estadístico que permite contrastar el modelo.

Proceder de esta manera responde al ciclo de madurez de la investigación (Malhotra y Grover, 1998), según el cual en las etapas iniciales de la investigación es conveniente realizar investigaciones exploratorias o descriptivas de tipo cualitativo que permitan generar hipótesis que se contrastarán en las etapas más avanzadas de la investigación basándose en métodos cuantitativos. La utilización en un mismo estudio de métodos cualitativos y cuantitativos se denomina triangulación metodológica (Denzin, 1978). En concreto, siguiendo la clasificación de las metodologías mixtas de Creswell (1995), nuestro trabajo es un estudio secuencial en dos fases de estatus equivalente.

En la fase cualitativa la técnica de recogida de la información es la entrevista a directivos, siendo éstos elegidos a través del muestreo *reputacional* (Human y Provan, 1997). Una vez analizadas las entrevistas se realizaron una serie de dinámicas de grupo en el propio equipo investigador para reducir el número de variables que caracterizan cada factor teniendo en cuenta que el instrumento de medida de la fase cualitativa (el cuestionario) debe ser lo más reducido posible para que su aplicación sea operativa. En esta fase se utilizó como técnica de recogida de la información la encuesta telefónica a directivos sobre una muestra representativa de empresas. La técnica concreta de análisis estadístico utilizada para el contraste del modelo es el modelado con ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling*, en adelante SEM), también denominado análisis de la estructura de covarianza o modelado causal.

La metodología SEM presenta una serie de características que hacen que su uso sea ventajoso frente a otros procedimientos multivariantes. En primer lugar, los procedimientos SEM presentan un enfoque confirmatorio en el análisis de los datos (frente a un enfoque exploratorio de otros procedimientos). Por otra parte, mientras que los procedimientos multivariantes tradicionales son incapaces de medir o corregir el error de medida, el SEM proporciona estimaciones explícitas de esos términos de error. De hecho, los métodos alternativos (aquellos basados en la regresión o el modelo lineal general) asumen que el error de las variables independientes simplemente no existe. De ahí que la aplicación de esos métodos cuando existe error en las variables independientes puede conducir a serias imprecisiones que pueden evitarse utilizando los procedimientos SEM (Raykov, 2000; Raykov y Marcoulides, 2006). Además, mientras que los análisis realizados con otros métodos se basan únicamente en variables observadas, los procedimientos SEM pueden incluir tanto variables observadas como variables no observadas (o latentes). Por otra parte, si se pretenden estimar efectos indirectos (efectos causales de una variable sobre otra con la que no tiene una relación causal directa), no existen métodos alternativos (Byrne, 2006).

El modelado causal tiene como objetivo llegar a un modelo que especifique relaciones causales entre variables latentes, aquellas que no son directamente observables, sino inferidas o medidas indirectamente a través de variables observadas (indicadores).

### **3.2. Escalas de medición de la competitividad y sus factores determinantes**

El concepto de competitividad o éxito competitivo está íntimamente ligado al concepto de desempeño organizativo; de hecho, la generación de las rentas producidas por las ventajas competitivas tendrá como resultado un mayor desempeño y, por tanto, una mejor posición relativa de la empresa respecto a su competencia. Por tanto, la medición del desempeño empresarial permite la medición del éxito competitivo.

Sin embargo, no existe un consenso sobre cómo conceptualizar y medir la competitividad (Venkatraman y Ramanujan, 1986; Hitt, 1988; Camisón, 1999; Dorronsoro *et al.*, 2001). Así, existe un debate abierto sobre la conveniencia del uso de indicadores objetivos (Hatten y Schendel, 1977; Miller y Friesen, 1978; Ghapman *et al.*, 1997; Hendricks y Singhal, 1997; Adam *et al.*, 1997; Leal, 1997) o subjetivos (Venkatraman y Ramanujam, 1986, 1987;

Dess, 1987; Powell, 1992; Camisón, 1999). Se considera recomendable el uso de indicadores subjetivos cuando se utilizan muestras intersectoriales (Powell, 1996), o muestras formadas mayoritariamente por PYMES (Covin *et al.*, 1990), y a su vez existe cierta evidencia de que las evaluaciones subjetivas por parte de la dirección son generalmente bastante consistentes con medidas de desempeño objetivas (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Smith, Guthrie y Chen, 1989). Por estas razones en nuestro trabajo se han utilizado medidas de la percepción subjetiva de la competitividad.

Por otra parte, también existe la discusión acerca de cuáles son los indicadores a utilizar. Dorronsoro *et al.* (2001) señalan que los indicadores más comunes son el crecimiento de las ventas, el crecimiento de los puestos de trabajo, la rentabilidad en sus diferentes versiones y el crecimiento del valor en bolsa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, en nuestro trabajo se utilizan las escalas subjetivas de medición de la competitividad formadas por ítems de tipo Likert de 1 a 5, mostradas en la Tabla 1.

Por otra parte, como se ha señalado anteriormente, para la medición de los factores determinantes de competitividad objeto de estudio se han desarrollado cuatro escalas subjetivas formadas por ítems de tipo Likert de 1 a 5, siguiendo una metodología cualitativa basada en entrevistas a directivos. En la Tabla 1 se muestran dichas escalas.

### 3.3. Ficha técnica

La población a estudiar está formada por las empresas de 10 o más empleados pertenecientes a la industria manufacturera de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV)<sup>9</sup>. El marco muestral se obtuvo de la base de datos SABI de Bureau van Dick (versión de febrero de 2006).

Partiendo de un marco muestral formado por 3275 empresas, se incluyeron en la muestra 861, lo que supone un error aleatorio inferior al 2,87% (para un intervalo de confianza del 95%). La muestra utilizada supone el 26,29% de las empresas de la población objeto de estudio.

El trabajo de campo, consistente en encuestas telefónicas a directivos asistidas por ordenador, tuvo lugar entre el 24 de abril y el 10 de mayo de 2006. El orden de preferencia de la persona a entrevistar utilizado fue: (1) Director/Gerente; (2) Director General; (3) Director Comercial; (4) Director de Operaciones; (5) Consejero Delegado; (6) Presidente; (7) Administrador único; (8) Otros.

## 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Las pruebas de fiabilidad (cálculo del  $\alpha$  de Cronbach) y validez (Análisis Factorial Confirmatorio a través de EQS 6.1), realizadas para determinar el modelo de medida, sugirieron la necesidad de eliminar 6 ítems para la mejora del ajuste del modelo: P<sub>24</sub>, P<sub>46</sub>, P<sub>50</sub>, P<sub>18</sub>, P<sub>3</sub> y P<sub>4</sub>, permitiendo que todos los coeficientes de carga factorial sean superiores a 0,600 (Marsh y Hau, 1999). A su vez, el Test de Multiplicador de Lagrange recomienda la carga doble de 2 de los ítems (P<sub>8</sub>: inversión en formación de los empleados, y P<sub>9</sub>: innovación en dirección y gestión) a 2 factores (F<sub>2</sub>: capacidades de calidad y F<sub>4</sub>: capacidades de innovación)<sup>10</sup>, lo que permite una importante mejora del estadístico  $\chi^2$ .

En la Tabla 1 se muestra el resultado de estas pruebas. Concretamente, se muestra el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach de cada factor, la estimación de las medias factoriales<sup>11</sup>, los coeficientes de carga factorial de cada variable en su factor, así como la media de cada variable<sup>12</sup>.

**Tabla 1. Factores y variables y resultados de las pruebas de fiabilidad y validez**

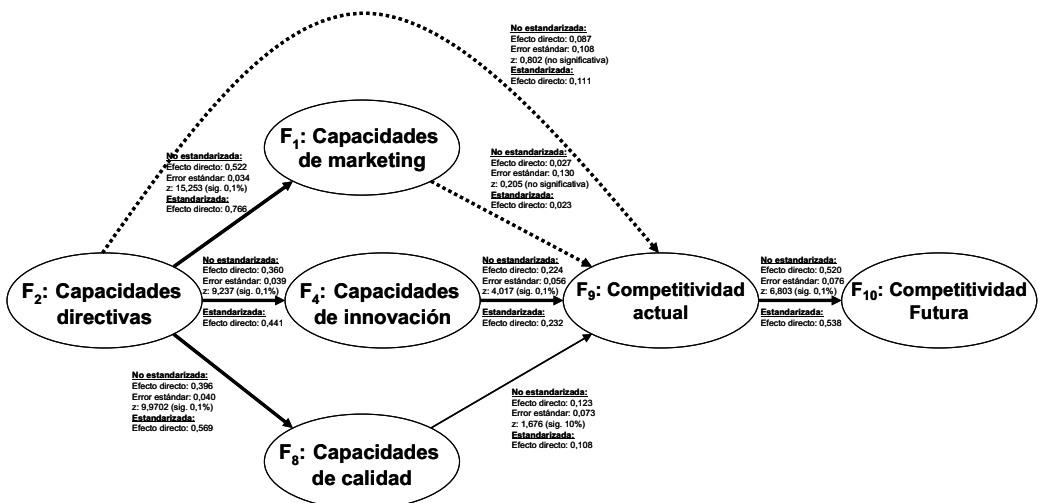
Factor	$\alpha_{\text{Cronbach}}$	Media factor	Variable	Carga factorial	Media variable
F <sub>1</sub> : Capacidades de marketing	0,671	3,4056	P <sub>1</sub> : Reputación de la empresa	0,693	3,9604
			P <sub>5</sub> : Vigilancia del mercado: conocimiento del cliente y de la competencia	0,691	3,2155
			P <sub>2</sub> : Esfuerzo en marketing	0,651	3,0410
			P <sub>4</sub> : Capacidad de ofrecer paquetes y soluciones completas al cliente	-	4,0247
F <sub>2</sub> : Capacidades directivas	0,768	3,5696	P <sub>7</sub> : Cualificación de los directivos	0,753	3,7760
			P <sub>6</sub> : Visión estratégica de los directivos	0,687	3,6807
			P <sub>9</sub> : Innovación en dirección y gestión	0,579	3,4522
			P <sub>8</sub> : Inversión en formación y desarrollo de los empleados	0,560	3,3695
F <sub>4</sub> : Capacidades de innovación	0,822	3,1619	P <sub>16</sub> : Innovación radical en producto	0,849	2,6275
			P <sub>15</sub> : Innovación incremental en producto	0,818	3,1625
			P <sub>17</sub> : Innovación en proceso productivo y comercial	0,785	3,1979
			P <sub>9</sub> : Innovación en dirección y gestión	0,373	3,4522
			P <sub>8</sub> : Inversión en formación y desarrollo de los empleados	0,265	3,3695
			P <sub>18</sub> : Inversión en I+D+i	-	3,0605
			P <sub>24</sub> : Colaboración con Universidades y Centros Tecnológicos (como vía para la innovación)	-	2,2967
F <sub>8</sub> :Capacidades de calidad	0,695	3,7203	P <sub>41</sub> : Calidad subjetiva del producto (reputación del producto)	0,869	3,7995
			P <sub>40</sub> : Calidad objetiva del producto	0,700	3,6411
			P <sub>3</sub> : Calidad de servicio	-	4,1129
F <sub>9</sub> : Competitividad actual	0,719	3,2087	P <sub>43</sub> : Crecimiento de las ventas en los últimos tres años respecto a los competidores de referencia	0,823	3,3245
			P <sub>44</sub> : Rentabilidad en los últimos tres años respecto a los competidores de referencia	0,738	3,0929
			P <sub>46</sub> : Márgenes comerciales en los últimos tres años respecto a los competidores de referencia	-	2,5673
F <sub>10</sub> : Competitividad futura	0,728	3,3064	P <sub>48</sub> : Rentabilidad previsible en los próximos tres años respecto a los competidores de referencia	0,836	3,2526
			P <sub>47</sub> : Crecimiento previsible de las ventas en los próximos tres años respecto a los competidores de referencia	0,812	3,3603
			P <sub>50</sub> : Márgenes comerciales previsible en los próximos tres años respecto a los competidores de referencia	-	2,9815

El modelo causal (Figura 1) se contrastó a través de EQS 6.1, especificando las variables como categóricas y utilizando la estimación robusta que corrige la falta de normalidad multivariante asociada a las mismas. Los índices de ajuste (NFI=0,939; CFI=0,960; RMSEA=0,045, con un intervalo de confianza al 90% entre 0,038 y 0,051) sugieren un buen ajuste (Kline, 2005, p. 139). La solución estandarizada del modelo se muestra en la Tabla 2. De la misma forma, en la Figura 2 se muestran las soluciones estandarizada y no estandarizada del modelo a nivel de los factores.

**Tabla 2: Solución estandarizada del modelo**

STANDARDIZED SOLUTION:					R - SQUARED			
P1	=	.682 F1	+	.731 E1	.465			
P2	=	.652*F1	+	.758 E2	.426			
P5	=	.700*F1	+	.714 E5	.490			
P6	=	.677*F2	+	.736 E6	.458			
P7	=	.749*F2	+	.663 E7	.560			
P8	=	.241*F4	+	.566*F2	+ .707 E8	.499		
P9	=	.348*F4	+	.581*F2	+ .602 E9	.637		
P15	=	.818 F4	+	.576 E15	.669			
P16	=	.846*F4	+	.534 E16	.715			
P17	=	.788*F4	+	.616 E17	.621			
P40	=	.696 F8	+	.718 E34	.484			
P41	=	.874*F8	+	.487 E35	.763			
P43	=	.788 F9	+	.616 E36	.620			
P44	=	.758*F9	+	.652 E37	.574			
P47	=	.760 F10	+	.650 E39	.577			
P48	=	.893*F10	+	.450 E40	.797			
F1	=	.766*F2	+	.643 D1	.586			
F4	=	.441*F2	+	.898 D4	.194			
F8	=	.569*F2	+	.822 D8	.324			
F9	=	.023*F1	+	.232*F4	+ .109*F8	+ .111*F2	+ .929 D9	.137
F10	=	.538*F9	+	.843 D10	.290			

**Figura 2: Solución del modelo causal a nivel de los factores**



Los datos de la Figura 2 permiten la verificación de forma directa de las hipótesis H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> y H<sub>7</sub>. En el caso de la relación entre capacidades directivas y competitividad actual (H<sub>1</sub>) es necesario calcular el efecto total de F<sub>2</sub> sobre F<sub>9</sub>. El efecto total de un factor sobre otro es la suma de todos los efectos directos e indirectos, donde los efectos indirectos se estiman estadísticamente como el producto de los efectos directos (Kline, 2005, pp. 128-129) y su error estándar se calcula utilizando el test de Sobel (1986), lo que permite conocer el nivel de significatividad de dicha estimación. Con los datos anteriores se obtiene un valor no estandarizado del efecto total de 0,130 y un valor estandarizado de 0,164, con un nivel de significatividad del 10%.

Por otra parte la hipótesis H<sub>3</sub> no puede ser mantenida. El modelo señala que para las empresas de la muestra existe una relación causal positiva entre el factor capacidades de marketing y el factor competitividad actual, y predice un incremento de 0,027 puntos en el nivel de competitividad actual cuando se incrementa 1 punto el nivel de capacidades de marketing, manteniendo constante el resto de las variables. Sin embargo esta relación no es significativa y por tanto no se sostiene para la población.

La no significatividad obtenida en esta relación puede deberse a que más de la mitad de las empresas industriales vascas (el 54,61%) son empresas de subcontratación, en la mayoría de los casos sin capacidad de decisión sobre el diseño y características técnicas del producto (Aguirre *et al.*, 2006, p.48), por lo que es posible que sus directivos perciban que en relación a la competitividad, la necesidad de unas capacidades de marketing superiores es menor que la necesidad de otro tipo de capacidades, como pueden ser las capacidades de calidad. Otra explicación plausible puede ser que la relación entre las capacidades de marketing y desempeño sea indirecta a través de otros factores, como es el caso de las capacidades de innovación (Dutta *et al.*, 1999; 2005, Galende y de la Fuente, 2003; Deshpandé y Farley, 2004; Hooley *et al.*, 2005, Milfelner *et al.*, 2008, etc.) o las capacidades de calidad (Hooley *et al.*, 1998, Perdomo *et al.*, 2006, etc.), a partir de la suposición de dichos recursos como complementarios (Teece, 1987; Dierickx y Cool, 1989).

## 5. CONCLUSIONES

En opinión de los directivos entrevistados, de entre las fuentes de competitividad de las empresas industriales, los factores internos de competitividad, es decir, el conjunto de recursos y capacidades con que cuenta cada empresa, son los que tienen un mayor efecto sobre su desempeño, en comparación con los factores externos a la empresa. Dentro de los factores internos, las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing, y las capacidades de calidad son los que presentan una mayor influencia sobre su competitividad.

Según los mismos, las empresas industriales con capacidades directivas superiores se caracterizan por una clara y concreta visión estratégica por parte de sus directivos, una adecuada cualificación de los mismos, una constante introducción de prácticas innovadoras de dirección y gestión, así como una importante y bien orientada inversión en la formación y desarrollo de sus empleados. Por otra parte, las empresas industriales con capacidades de innovación superiores se caracterizan por la frecuente incorporación de innovaciones incrementales en producto, la capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores, una constante inversión en innovación en el proceso productivo y comercial, la habitual introducción de prácticas innovadoras en dirección y gestión, así como por una inversión importante y bien orientada en la formación y desarrollo de sus empleados. A su vez, las empresas industriales con capacidades de marketing superiores se caracterizan por

una buena reputación de empresa, la constante realización de acciones de vigilancia de mercado que permiten un mejor conocimiento del cliente y de la competencia, y un mayor esfuerzo en marketing. Por otra parte, las empresas industriales con capacidades de calidad superiores se caracterizan por una calidad objetiva de producto superior a la de sus competidores, y una calidad de producto percibida y valorada por sus clientes.

A partir del modelo contrastado podemos afirmar que las empresas industriales con capacidades directivas superiores, capacidades de innovación superiores y/o capacidades de calidad superiores logran desempeños superiores, que se manifiestan en un mayor crecimiento de las ventas y una mayor rentabilidad en comparación con sus competidores de referencia.

Asimismo, las empresas industriales con capacidades directivas superiores presentan capacidades de innovación, de marketing y de calidad superiores, que les conducen a desempeños superiores. Por consiguiente, las capacidades directivas constituyen el factor determinante para el desarrollo de otras capacidades de la empresa. De hecho, es ese efecto catalizador de otras capacidades de la empresa la verdadera fuente de competitividad que emana de las capacidades directivas, y no su posesión en sí misma.

De entre los factores internos de competitividad que han sido estudiados, las capacidades de innovación constituyen con diferencia el factor con un mayor poder explicativo sobre el desempeño de la empresa, seguido de las capacidades directivas y las capacidades de calidad, y por último de las capacidades de marketing. Sin embargo, existen diferencias entre los distintos factores, y así, las capacidades de calidad son aquellas cuya presencia es más valorada, seguidas de las capacidades directivas, las capacidades de marketing, y en último término las capacidades de innovación. De lo anterior se deduce que a pesar de que las capacidades de innovación constituyen el factor interno de competitividad con mayor poder de explicación del desempeño de las empresas industriales, es el factor que, según la valoración de sus directivos, éstas presentan en menor medida.

## **6. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Un estudio acerca de las fuentes de competitividad de la empresa siempre se enfrenta a la decisión previa acerca de qué fuentes incluir y cuáles no. Un estudio empírico de carácter global sería inabarcable, máxime en el caso de una investigación como la nuestra de naturaleza causal. La principal limitación por tanto puede considerarse consustancial a la esencia del propio trabajo, que estudia únicamente las capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Por otra parte, la caracterización de los factores estudiados se ha limitado a una serie de ítems por factor (en un principio entre tres y seis ítems), debido a las restricciones que impone la utilización de técnicas cuantitativas basadas en un cuestionario en relación al número de preguntas que éste debe incluir para garantizar una tasa de respuestas adecuada. Es evidente que un estudio que incluyera menos factores que el nuestro podría profundizar más en cada uno de ellos y utilizar escalas con un mayor número de ítems. En este sentido, se ha sacrificado profundidad en el estudio de cada uno de los factores en interés de un mayor alcance global del estudio de las fuentes internas de competitividad, al incluir un mayor número de factores.

El modelo final, con los cuatro factores internos de competitividad estudiados caracterizados por los indicadores utilizados, tiene una capacidad de explicación de la varianza del desempeño cercana al 14%, lo que es un resultado modesto, ya que significa que el 86% restante se debe a causas no recogidas en el modelo. Sin embargo, éste es un resultado realista



puesto que otros factores que también contribuyen al efecto empresa quedan fuera del alcance del estudio, al igual que los factores causantes del efecto industria y efecto país. En cualquier caso, será una interesante base para en futuros estudios añadir nuevos factores e ítems y comprobar cómo aumenta el poder explicativo del modelo.

De la misma forma, el modelo podría completarse con la introducción de nuevas relaciones a estudio, como es el caso de las relaciones entre sí de los factores capacidades de innovación, de marketing y de calidad.

Por otra parte, como se ha señalado se han utilizado escalas subjetivas para medir la competitividad. Podría ser enriquecedor utilizar escalas mixtas con indicadores objetivos y subjetivos, incluyendo además de indicadores referidos a la rentabilidad y las ventas, otros referidos por ejemplo a la productividad.

En otro orden de cosas, se han utilizado datos “cross-seccionales” obtenidos en un momento determinado. Sería interesante realizar un estudio longitudinal que permitiera comparar los resultados obtenidos a partir de los datos recogidos en aquel momento con los que se obtendrían de recogerlos en el momento actual, para confirmar si las fuentes de competitividad siguen siendo las mismas en estos momentos, así como para analizar la variación de la intensidad de la relación causal entre cada fuente interna de competitividad y el desempeño, y, por otra parte, poder estudiar la evolución temporal de las capacidades, lo que nos acercaría más al concepto de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Por último, nuestro trabajo ha estudiado el modelo causal planteado sobre una muestra representativa de la industria vasca en su conjunto. Sin embargo, sería interesante estudiar las variaciones que se producen en el mismo si se utilizan submuestras obtenidas según distintas categorías de clasificación (segmentos según la dimensión de la empresa en número de empleados, sector industrial, forma jurídica y territorio histórico). Debe tenerse en cuenta que el modelado con ecuaciones estructurales requiere muestras relativamente grandes por lo que con los datos actuales únicamente podría realizarse el análisis de ciertos segmentos, aquellos de un mayor tamaño. Por tanto, la comparación del modelo entre segmentos obtenidos en función de una misma variable de clasificación requeriría una nueva recogida de datos, e incluso para algunos segmentos supondría que la muestra alcanzara prácticamente al censo. El análisis del modelo particularizado a segmentos podría completarse con el análisis de las diferencias significativas entre las medidas de los factores para los diferentes segmentos.

## NOTAS

<sup>1</sup> En el ámbito internacional destacan los trabajos de Schmalensee (1985), Cubbin y Geroski (1987), Wernefelt y Montgomery (1988), Hansen y Wernerfelt (1989), Rumelt (1991), Roquebert *et al.*, (1996), McGahan y Porter (1997, 2002), Mauri y Michaels (1998), González y Ventura, (2002), Hawanani *et al.* (2003), Ruefli y Wiggins (2003), Douglas y Ryman (2003), etc. En el ámbito nacional destacan los trabajos de Fernández, Montes y Vázquez (1996, 1997, 1999), Galán y Vecino (1997), Galán y Martín (1998), Claver, Molina y Quer (2000), García y Santos (2000), González (2000), Claver y Molina, (2001), Claver, Llopis y Molina (2002), Santos y García (2002), Claver, Molina, Quer y Tari, (2005), etc.

<sup>2</sup> Utilizaremos el término recurso en su sentido amplio (aquel que incluye los conceptos de activos y capacidades).

<sup>3</sup> La heterogeneidad se produce cuando las empresas crean recursos únicos (duraderos, especializados y no transferibles (*non-marketable*)) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar o reemplazar) (Fernández, Montes y Vázquez, 2000, p. 86).

<sup>4</sup> Las rentas *ricardianas* (en honor a David Ricardo), son aquellas obtenidas por utilizar recursos mejores que los de la competencia.

<sup>5</sup> La ventaja competitiva sostenible es aquella que está basada en recursos heterogéneos e imperfectamente móviles que facultan a la empresa para desarrollar una estrategia difícilmente imitable por sus competidores y para apropiarse de las rentas que genera (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Amit y Schomaker, 1993).

<sup>6</sup> Autores como Fahy y Smithee (1999, p. 7) sugieren proceder de esta forma como forma de superar la ambigüedad terminológica.

<sup>7</sup> Ya se entiendan como *nucleares* (Prahalad y Hamel, 1990), o *distintivas* (Selznick, 1957; Hofer y Schendel, 1978; Hitt y Ireland, 1985).

<sup>8</sup> Hooley *et al.* (2005, p. 19).

<sup>9</sup> La industria manufacturera representa el 98,09% del empleo y el 88,66% del VAB del total de la industria vasca (Eustat, 2008).

<sup>10</sup> Esta carga doble se consintió una vez comprobado su sentido teórico.

<sup>11</sup> Para la estimación de las medias factoriales se considera que todos los ítems que forman el factor tienen el mismo peso (Kline, 2005, p. 204), una vez eliminados los ítems que sugerían las pruebas de fiabilidad y validez.

<sup>12</sup> Por economía no se muestran las desviaciones típicas, errores típicos y límites del intervalo de confianza asociados a la estimación de las medias.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACQUAAM, M. (2003): "Corporate Management, Industry Competition and the Sustainability of Firm Abnormal Profitability", *Journal of Management & Governance*, vol. 7, núm. 1, pp. 57-85.
- ADAM, E., CORBET, L., FLORES, B., HARRISON, N., LEE, T.S., RHO, B., RIBERA, J., SAMSON, D. y WESTBROOK, R. (1997): "An international study of Quality Improvement Approach and Firm performance", *International Journal of Operations & Production Management*, vol.17, núm. 9, pp. 842-874.
- AGUIRRE, M.S., CHARTERINA, J., IDIGORAS, I., MARTINEZ, R. y MATEY, J. (2006): *Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa*, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) e Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE) de la UPV/EHU, Bilbao.
- AMIT, R. y BELCOURT, M. (1999): "Human resources management processes: A value-creating source of competitive advantage", *European Journal of Management*, vol. 17, núm. 2, pp. 174-181.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1, pp. 33-46.
- ANDERSON, C.R. y PAINE, F.T. (1975): "Managerial perceptions and strategic behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 18, núm. 4, pp. 811-823.
- ANDREWS, K.R. (1987): *The Concept of Corporate Strategy*, 3ª ed., Richard D. Irwin, Homewood (Illinois).
- ARAGÓN, A., BARBA, M.I. y SANZ, R. (2003): "Efectos de la formación de directivos en las PYMES españolas", *Estudios Financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social*, núm. 243, pp. 103-134.
- ARAUJO, A., BARRUTIA, J., HOYOS, J., LANDETA, J. y IBAÑEZ, P. (2006): "Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos", *Cuadernos de Gestión*, vol. 6, núm. 1, pp. 83-98.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (2003): "Resources, capabilities, core competencies, invisible assets and knowledge assets: label proliferation and theory development in the field of strategic management", en C.E. Helfat [ed.]: *The SIMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, pp. 422-426. Oxford: Blackwell.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, núm. 1, pp. 31-46.
- BAYO, A. y MERINO, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, pp. 227-246.
- BECKER, B. y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 779-801.
- BOEKER, W. (1997): "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1, pp. 152-170.
- BOXALL, P.F. (1996): "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 59-75.
- BROWN, A., VAN DER WIELE, T. y LOUGHTON, K. (1998): "Smaller Enterprises' Experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 3, pp. 273-285.
- CAINELLI, G., EVANGELISTA, R. y SAVONA, M. (2004): "The impact of innovation on economic performance in services", *Service Industries Journal*, vol.24, núm. 1, pp. 116-130.
- CAINELLI, G., EVANGELISTA, R. y SAVONA, M. (2006): "Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 30, núm. 3, pp. 435-458.

- CALVO, A.R. y LÓPEZ, V.A. (2003): "Modelo RBV y Rendimiento empresarial: Análisis discriminante en PYMES gallegas", *Boletín de estudios económicos*, vol. 59, núm 180, pp. 503-521.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: Estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.
- CAMISÓN, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles", *First International Conference of The Iberoamerican Academy of Management: Management related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective*. Madrid.
- CARMELI, A. (2001): "High -and low- performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?", *Technovation*, vol. 21, núm. 10, pp. 661-671.
- CARMELI, A. y TISHLER, A. (2006): "The relative importance of the top management team's managerial skills", *International Journal of Manpower*, vol. 27, núm. 1, pp. 9-36.
- CASTANIAS, R.P. y HELFAT, C.E. (1991): "Managerial Resources and Rents", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 155-171.
- CASTANIAS, R.P. y HELFAT, C.E. (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis", *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pp. 661-678.
- CHILD, J. (1972): "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, enero, pp. 1-22.
- CLAVER, E., MOLINA, J.F. y QUER, D. (2000): "Incidencia comparada del efecto empresa y el efecto sector en la rentabilidad económica. Aplicación a una muestra de empresas de Alicante, 1994-1998", *Economía Industrial*, núm. 334, pp. 143-152.
- CLAVER, E., LLOPIS, J. y MOLINA, J.F. (2002): "Recursos de la empresa y pertenencia a un sector industrial: un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 1, pp. 39-52.
- CLAVER, E. y MOLINA, J.F. (2001): "Determinantes de la rentabilidad de las empresas manufactureras de la Comunidad Valenciana", *Revista Valenciana D'Estudis Autonòmics*, núm. 36, pp. 3-22.
- CLAVER, E., MOLINA, J.F., QUER, D. y TARÍ, J.J. (2005): "Influencia de la definición industrial sobre la importancia relativa de los efectos empresa e industria", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 1, pp. 45-60.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, vol. 73, julio-agosto, pp. 118-128.
- CONNER, K.R. (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 121-154.
- COVIN, J.G., PRESCOTT, J.E. y SLEVIN, D.P. (1990): "The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance", *Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 485-510.
- CRÉPON, B., DUGUET, E. y MAIRESSE, J. (1998): "Research, innovation and productivity: an econometric analysis at the firm level", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 7, núm.2, pp. 115-158.
- CRESWELL, J.W. (1995): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks (California).
- CUBBIN, J. y GEROSKI, P. (1987): "The Convergente of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparison", *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, núm. 4, pp. 427-442.
- DAMANPOUR, F. (1991): "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 3, pp. 555-590.
- DAY, G.S (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 4, pp. 37-52.
- DE CAROLIS, D.M. (2003): "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, vol. 29, núm. 1, pp. 27-50.
- DEMING, W.E. (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid (Edición original: *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982).
- DENZIN, N. (1970): "Strategies of Multiple Triangulation", en N. Denzin [ed.]: *The Research Act*, pp. 297-331, McGraw Hill, New York.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (2004): "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, núm. 1, pp. 3-22.
- DESS, G.S. (1987): "Consensus on Strategic Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 3, pp. 259-277.
- DESS, G.S. y ROBINSON, R.B. (1984): "Measuring organizational performance in absence of objective measures", *Strategic management Journal*, vol. 5, núm. 3, pp. 265-273.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, núm. 12, pp. 1504-1512.
- DORRONSORO, I, GARCÍA, C., GONZÁLEZ, M., LEZAMIZ, M., MATEY, J., MOSO, M. y UNZUETA, M. (2001): *El modelo de gestión de la PYMES vascas de éxito*, Cluster del Conocimiento, Bilbao.

- DOUGLAS, T.J. y RYMAN, J.A. (2003): "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategy competencies", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 4, pp. 333-347.
- DRÖGE, C., VICKERY, S. y MARLAND, R. (1994): "Sources and outcomes of competitive advantage: an exploratory study in the furniture industry", *Decision Sciences*, vol. 25, núm. 5-6, pp. 669-690.
- DUTTA, S., NARASIMHAN, O. y RAJIV, S. (1999): "Success In High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical", *Marketing Science*, vol. 18, núm. 4, pp. 547-568.
- DUTTA, S., NARASIMHAN, O. y RAJIV, S. (2005): "Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application", *Strategic Management Journal*, vol. 26, núm. 3, pp. 277-285.
- ESCRIG, A.B. (2003): "Un análisis empírico de las relaciones entre la dirección de la calidad, las competencias distintivas y distintos tipos de resultados", *Estudios Financieros: Revista de Contabilidad y Tributación*, núm. 244, pp. 111-184.
- EUSTAT (2008): Instituto Vasco de Estadística ([www.eustat.es](http://www.eustat.es)) /Banco de datos /Series estadísticas por temas /Industria y Construcción /Industria /Macromagnitudes por principales agregados, territorio y sector (A84) (miles de euros) Base 2005.
- FAHY, J., HOOLEY, G., GREENLEY, G. y CADOGAN, J. (2006): "What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfeto and Zerbinì", *Journal of Business Research*, vol. 59, núm. 1, pp. 152-154.
- FAHY, J. y SMITHEE, A. (1999): "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1999, núm. 10, pp. 1-20.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1996): "Factores explicativos de la rentabilidad empresarial", *Revista de Economía Aplicada*, vol.4, núm. 12, pp. 139-149.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1997): "La importancia del sector como determinante del beneficio", *XI Congreso Nacional de AEDEM*. Lleida.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1999): "Las fuentes de creación de valor en la empresa", *Boletín de estudios económicos*, vol. 54, núm. 166, pp. 95-120.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (2000): "Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach", *Technovation*, vol. 20, núm. 2, pp. 81-92.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 2, pp. 11-19.
- FINKELSTEIN, D. y HAMBRICK, D.C. (1990): "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, núm. 3, pp. 484-503.
- FIOL, C.M (1991): "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 191-211.
- FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G. y SAKAKIBARA, S. (1995): "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, vol. 26, núm. 5, pp. 659-692.
- FONDAS, N. y WIERSEMA, M. (1997): "Changing of the Guard: the influence of CEO socialization on strategic change", *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 4, pp. 561-584.
- GADENNE, D. (1998): "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison", *International Small Business Journal*, vol. 17, núm. 1, pp. 36-56.
- GALÁN, J.L. y MARTÍN, E. (1998): "Análisis de la rentabilidad en el sector de la distribución en Europa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, núm. 1, pp. 21-32.
- GALÁN, J.L. y VECINO, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 21-36.
- GALENDE, J. y SUÁREZ, I. (1998): "Los factores determinantes de las inversiones empresariales en I + D", *Economía Industrial*, núm. 319, pp. 63-76.
- GALENDE, J. y DE LA FUENTE, J.M. (2003): "Internal factors determining a firm's innovative behaviour", *Research Policy*, núm. 32, pp. 715-736.
- GALENDE, J. y SUÁREZ, I. (1999): "A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities", *Research Policy*, núm. 28, pp. 891-905.
- GARCÍA, M.T. y SANTOS, M.V. (2000): "Análisis de la complementariedad de los efectos sector y empresa. Evidencia empírica para las cajas de ahorro en España", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 101-116.
- GARVIN, D.A. (1988): *Managing Quality. The Strategic Competitive Edge*, The Free Press, New York.
- GHAPMAN, R., MURRIA, P.C. y MELLOR, R. (1997): "Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.19, núm. 4, pp. 432-448.
- GONZÁLEZ, E. (2000): "Efecto Industria, Efecto Grupo y Efecto Empresa", *X Congreso nacional de ACEDE*. Oviedo.
- GONZÁLEZ-FIDALGO, E. y VENTURA-VICTORIA, J. (2002): "How Much Do Strategic Groups Matter?", *Review of Industrial Organization*, vol. 21, núm. 1, pp. 55-71.
- GOPALAKRISHNAN, S. y BIERLY, P. (2001): "Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach", *Journal of Engineering Technology Management*, vol. 18, núm. 2, pp. 107-130.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.

- GRILICHES, Z. y MAIRESSE, J. (1983): "Comparing productivity growth: an exploration of French and US industrial and firm data", *European Economic Review*, vol. 21, núm. 1-2, pp. 89-119.
- GRILICHES, Z. y MAIRESSE, J. (1990): "R&D and productivity growth: comparing Japanese and US manufacturing firms", en Hulten, C. [ed.]: *Productivity Growth in Japan and the United States*, pp. 317-348. Chicago: University of Chicago Press.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 8, pp. 607-618.
- 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, núm. 2, pp. 193-206.
- HAMEL, G. (1994): "The Concept of Core Competence", en G. Hamel y A. Heene [ed.]: *Competence Based Competition*, pp. 11-33. Chichester: John Wiley.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, núm. 5, pp. 399-411.
- HARRIS, L.C. (2001): "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies", *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm. 1, pp. 17-43.
- HATTEN, K.J. y SCHENDEL, D.E. (1977): "Heterogeneity within an industry: Firm conduct in U.S. brewing industry, 1952-1971", *Journal of Industrial Economics*, vol. 26, núm. 2, pp. 97-113.
- HAUKNES, J. (1999): "Norwegian input-output clusters and innovation Patterns", en *OECD Proceedings: Boosting Innovation. The Cluster Approach*, pp. 60-90, OECD Publications Service, Paris.
- HAWAWINI, G., SUBRAMANIAN, V. y VERDIN, P. (2005): "Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A reply to McNamara, Aime, and Vaaler", *Strategic Management Journal*, vol. 26, núm. 11, p. 1083-1086.
- HELFAT, C.E. (1994): "Evolutionary trajectories in petroleum firm R&D", *Management Science*, vol. 40, núm. 12, pp. 1720-1747.
- HELFAT, C.E. (1997): "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 5, pp. 339-360.
- HENDRICKS, K.B. y SINGHAL, V.R. (1997): "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, vol. 43, núm. 9, pp. 1258-1274.
- HITT, M.A. (1988): "The measuring of organizational effectiveness: Multiple domains and constituencies", *Management International Review*, vol. 28, núm. 1, pp. 28-40.
- HITT, M.A. y IRELAND, R.D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 273-293.
- HOOLEY, G.J., BRODERICK, A. y MÖLLER, K. (1998): "Competitive positioning and the resource-based view of the firm", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, núm. 2, pp. 97-115.
- HOOLEY, G.J., GREENLEY, G.E., CADOGAN, J.W. y FAHY, J. (2005): "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, vol. 58, núm. 1, pp. 18-27.
- HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A. y PIERCY, N.P. (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2ª ed., Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
- HOOLEY, G.J., FAHY, J., COX, T., BERACS, J., FONFARA, K. y SNOJ, B. (1999): "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, núm. 3, pp. 259-278.
- HUMAN, S.E. y PROVAN, K. (1997): "An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 2, pp. 368-402.
- HUNT, S.D. (2000): *A general theory of competition*, Sage Publications, Thousand Oaks (California).
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 2, pp. 1-15.
- JOHANNESSEN, J.-A., OLSEN, B. y LUMPKIN, G.T. (2001): "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?", *European Journal of Innovation Management*, vol. 4, núm. 1, pp. 20-31.
- KAFOUROS, M.I., BUCKLEY, P.J., SHARP, J.A. y WANG, C. (2008): "The role of internazionalization in explaining innovation performance", *Technovation*, vol. 28, núm. 1-2, pp. 63-74.
- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 2, pp. 213-233.
- KANJI, G.K. y KRISTENSEN, K.K. (1992): "Total Quality Management as a Strategic variable", *Total Quality Management*, vol. 3, núm. 1, pp. 3-9.
- KATZ, R.L. (1974): "Skills of and effective administrator", *Harvard Business Review*, vol. 52, septiembre-octubre, pp. 90-102.
- KLING, R.B. (2005): *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guildford Press, New York.
- KOR, Y.Y. (2003): "Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth", *Organization Science*, vol. 14, núm. 6, pp. 707-719.
- KOR, Y.Y. y MAHONEY, J.T. (2000): "Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity", *Journal of Management Studies*, vol. 37, núm. 1, pp. 109-139.

- LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Journal of Management*, vol. 19, núm. 4, pp. 699-727.
- LANDETA, J., BARRUTIA, J., ARAUJO, A. y HOYOS, J. (2007): *Claves del Comportamiento de la Empresa respecto a la Formación Continua de sus Directivos*, Thomson Cívitas, Navarra.
- LEAL, A. (1997): "Gestión de la Calidad Total en empresas españolas: un análisis Cultural y de Rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol.6, núm. 1, pp.37-56.
- LEE, C.Y. (2004): "Perception and development of Total Quality Management in small manufactures: an exploratory study in China", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 1, pp. 102-115.
- LEPAK, D.P. y SNELL, S.A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 1, pp. 31-48.
- LEPAK, D.P. y SNELL, S.A. (2002): "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 4, pp. 517-543.
- LERNER, M. y ALMOR, T. (2002): "Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 2, pp. 109-125.
- LI, L.X. (2000): "An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, núm. 3, pp. 299-315.
- LIPPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, núm. 2, pp. 418-438.
- LÖÖF, H. y HESHMATI, A. (2001): *On the relationship between innovation and performance: a sensitivity analysis* (SSE/EFI Working Paper núm. 446), Stockholm School of Economics, Stockholm.
- LÖÖF, H. y HESHMATI, A. (2002): "Knowledge capital and performance heterogeneity: a firm level innovation study", *International Journal of Production Economics*, vol. 76, núm. 1, pp. 61-85.
- LUO, X., SIVAKUMAR, K. y LIU, S.S (2005): "Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence From China", *Academy of Marketing Science*, vol. 33, núm. 1, pp. 50-65.
- MAHONEY, J.T. (1995): "The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research*, vol. 33, núm. 2, pp. 91-101.
- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 5, pp. 363-380.
- MAIRESSE, J. y MOHNEN, P. (2003): "R&D and productivity: a re-examination in light of the innovation surveys", *DRUID Summer Conference 2003*. Copenhagen, Denmark.
- MALHOTRA, M.K. y GROVER, V. (1998): "An Assessment of Survey Research in Production and Operations Management: from Constructs to Theory", *Journal of Operations Management*, vol. 16, núm. 4, pp. 407-425.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1994): "Related diversification, core competences and corporate performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. S2, pp. 149-165.
- MARSH, H.W. y HAU, K.-T. (1999): "Confirmatory factor analysis: Strategies for small sample sizes", en R. H. Hoyle [ed.]: *Statistical strategies for small sample research*, pp. 252-284, Sage Thousand Oaks (California).
- MARTINEZ-SANTA MARIA, R. (2009): *Factores internos de competitividad y desempeño de las empresas industriales vascas: un modelo causal* (Tesis Doctoral), Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- MAURI, A. y MICHAELS, M. (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 3, pp. 211-219.
- MAZAIRA, A., DOPICO, A. y GONZÁLEZ, E. (2004): "El marketing desde una visión empresarial basada en los recursos: Una aproximación conceptual a las capacidades estratégicas de marketing y al desarrollo de sus instrumentos de medida", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 1, pp. 31-67.
- McADAM, R. y McKEOWN, M. (1999): "Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and Total Quality Management on small business in Northern Ireland", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 229-242.
- McGAHAN, A. y PORTER, M. (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm S1, pp. 15-30.
- McGAHAN, A. y PORTER, M. (2002): "What do we know about variance in accounting profitability?", *Management Science*, vol. 48, núm. 7, pp. 834-851.
- MEHRA, A. (1996): "Resource and Market Based Determinants of Performance in the US Banking Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. 4, pp. 307-322.
- MILFELNER, B., GABRIJAN, V. y SNOJ, B. (2008): "Can Marketing Resources Contribute to Company Performance?", *Organizacija*, vol. 41, núm. 1, pp. 3-13.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1978): "Archetypes of strategic formulation", *Management Science*, vol. 24, núm. 1, pp. 921-933.
- MUELLER, F. (1996): "Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 6, pp. 757-785.
- NAVARRO, M. y MINONDO, A. (1999): "Competitividad y empleo en la industria manufacturera: un análisis comparado", *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, núm. 44, pp. 92-115.
- NOHRIA, N. y GULATI, R. (1996): "Is slack good or bad for innovation?", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 5, pp. 1245-1264.

- O'REGAN, N. y GHOBADIAN, A. (2004): "The importance of capabilities for strategic direction and performance", *Management Decision*, vol. 42, núm. 2, pp. 292-312.
- OCDE (2005): *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ª ed., OCDE y EUROSTAT, París.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York (Edición española: *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Aguilar, Madrid, 1962).
- PERDOMO-ORTIZ, J., GONZÁLEZ-BENITO, J. y GALENDE, J. (2006): "Total quality management as a forerunner of business innovation capability", *Technovation*, vol. 26, núm. 10, pp. 1170-1185.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston.
- PICKETT, L. (1998): "Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work", *Public Personnel Management*, vol. 27, núm. 1, pp. 103-115.
- POWELL, T.C. (1992): "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 119-134.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, núm. 4, pp. 15-38.
- POWELL, T.C. (1996): "How Much Industry Matter? An Alternative Empirical Test", *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. 4, pp. 323-324.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 68, mayo-junio, pp. 79-91.
- QUAZI, H.A. y JACOBS, R.L. (2004): "Impact of ISO 9000 Certification on Training and Development Activities: An exploratory study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, núm. 4-5, pp. 497-517.
- QUAZI, H.A. y PADIBJO, S.R. (1998): "A journey toward Total Quality Management through ISO 9000 Certification - A study on small and medium sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 5, pp. 489-517.
- RAYKOV, T. y MARCOULIDES, G.A. (2006): *A First Course in Structural Equation Modelling*, 2ª ed., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (New Jersey).
- REED, R. y DEFILLIPPI, R.J. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, pp. 88-102.
- RENUKA, S.D. y VENKATESHWARA, B.A. (2006): "A comparative study of Human Resource Management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO certification", *Singapore Management Review*, vol. 28, núm. 1, pp. 41-60.
- ROBINS, J. y WIERSEMA, M.F. (1995): "A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 16, núm. 4, pp. 277-99.
- ROGOFF, E.G., LEE, M. y SUH, D. (2004): "Who Done It? Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 4, pp. 374-376.
- ROQUEBERT, J., PHILLIPS, R. y WESTFALL, P.A. (1996): "Markets Versus Management: What Drives Profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. 8, pp. 653-666.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME", *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, núm. 1, pp. 49-63.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2006): "Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs", *Revista de Empresa*, núm. 17, pp. 32-47.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2008): "Recursos estratégicos en las PYMEs", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1, pp. 103-126.
- RUEFLI, T.W. y WIGGINS, R.R. (2003): "Industry, corporate and segment effects and business performance: A non-parametric approach", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 9, pp. 861-879.
- RUMELT, R.P. (1984): "Toward a strategic theory of the firm", en R. Lamb [ed.]: *Competitive strategic management*, pp. 556-570. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- RUMELT, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 3, pp. 167-185.
- RUSSO, M. y FOUTS, P. (1997): "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, pp. 534-559.
- SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 379-396.
- SAMSON, D. y TERZIOVSKI, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, vol. 17, núm. 4, pp. 393-409.
- SANTOS, M.V. y GARCÍA, M.T. (2002): "Condicionantes de los factores explicativos del resultado empresarial", *Dirección y Organización (Revista CEPADE)*, núm. 27, pp. 78-90.
- SCHMALENSEE, R. (1985): "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review*, vol. 75, núm. 3, pp. 341-351.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Social Interpretation*, Harper & Row, New York.

- SMITH, K.G., GUTHRIE, J.P. y CHEN, M.J. (1989): "Strategy, size and performance", *Organization Studies*, vol. 10, núm. 1, pp. 63-81.
- SOBEL, M.E. (1986): "Some results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models", en N.B. Tuma [ed.]: *Sociological methodology*, pp. 159-186, Jossey-Bass, San Francisco.
- SRIVASTAVA, R.K., FAHEY, L. y CHRISTENSEN, H.K. (2001): "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pp. 777-802.
- SRIVASTAVA, R.K., SHERVANI, T.A. y FAHEY, L. (1998): "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 62, núm. 1, pp. 2-18.
- SRIVASTAVA, R.K., SHERVANI, T.A. y FAHEY, L. (1999): "Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing (1999), pp. 168-179.
- TEECE, D.J. (1986): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, vol. 15, núm. 6, pp. 285-305.
- TEECE, D.J. (1987). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy", en D.J. Teece [ed.]: *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, pp. 185-219. New York: Harper & Row.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- TETHER, B.S. (2003): *What is innovation?: Approaches to distinguishing new products and processes from existing products and processes* (CRIC Working Paper núm.12), University of Manchester, Manchester.
- THOMAS, J.B., CLARK, S.M. y GIOIA, D.A. (1993): "Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 2, pp. 239-270.
- TUOMINEN, M., MÖLLER, K. y ANTILA, M. (1999): "Marketing capability of market oriented organizations", en L. Hildebrandt, D. Annacker y D. Klapper [ed.]: *Marketing and competition in the information age*, Proceedings of the 28th EMAC Conference, Berlin.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 801-814.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1987), "Measurement of Business Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, vol. 13, núm. 1, pp. 109-122.
- VORHIES, D.W. y HARKER, M. (2000): "The capabilities and performance advantages of market driven firms: an empirical investigation", *Australian Journal of Management*, vol. 25, núm. 2, pp. 145-173.
- VORHIES, D.W., HARKER, M. y RAO, C.P. (1999): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 11-12, pp. 1171-1202.
- WAKELIN, K. (2001): "Productivity growth and R&D expenditure in UK manufacturing firms", *Research Policy*, vol. 30, núm. 7, pp. 1079-1090.
- WEBSTER, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 4, pp. 1-17.
- WEERAWARDENA, J. (2003): "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, núm. 1, pp. 15-35.
- WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): "Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 5, pp. 443-454.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C.A. (1988): "Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance", *American Economic Review*, vol. 78, núm. 1, pp. 246-250.
- WRIGHT, P.M., McMAHAN, G.C. y McWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and sustained competitive advantage: A Resource-Based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R. y HOLBECK, J. (1973): *Innovations and Organizations*, Wiley, New York.
- ZEITHAML, V. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value. A means end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 3, pp. 2-22.
- ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, vol. 13, núm. 3, pp. 339-35.