

## **PARTE I**

### **REFLEXIONES INICIALES Y ASPECTOS CONCEPTUALES**



## **CAPÍTULO I**

### **LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN: REFLEXIONES INICIALES Y ASPECTOS CONCEPTUALES**

*Eduardo Parra López*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Universidad de La Laguna*

*Diego Medina Muñoz*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*



### **I.1. REFLEXIONES INICIALES**

La competitividad de una región y sus empresas representa en la actualidad la prioridad económica de los gobiernos y las autoridades económicas y monetarias. Tradicionalmente se ha acudido a criterios macroeconómicos para evaluar la competitividad relativa de una región en comparación con otros, utilizándose para ello indicadores tales como el crecimiento económico, la inflación, la tasa de paro o de ocupación, la fortaleza de la moneda en el mercado de divisas, la productividad laboral o la tasa de creación neta de empresas, entre otros.

En este sentido, cuando los indicadores macroeconómicos de un territorio son positivos se afirma que su economía es competitiva, mientras que cuando algunos de ellos muestran un comportamiento poco favorable es habitual que en los análisis económicos se haga referencia a una posible pérdida de competitividad en la economía regional. Así, en el momento de redacción de este capítulo, las previsiones macroeconómicas para la economía canaria, al igual que la nacional e internacional, apuntan una desaceleración económica que refleja una posible pérdida de competitividad en la economía regional, centrada en sectores esenciales como el turismo y la construcción.

A su vez, nadie cuestiona que la competitividad de una región es el resultado de la competitividad de las empresas que operan en la misma, en términos, por ejemplo, de su eficiencia en costes, rentabilidad real y potencial, nivel de exportación o grado de internacionalización. Sin embargo, no encontramos un sistema de indicadores consensuado que permita medir el progreso conjunto que las empresas de un territorio realizan hacia la competitividad empresarial, así como los determinantes básicos de la misma. Además, no existe un consenso sobre su propio concepto, por lo que en este libro los coordinadores y autores se han centrado en el estudio de la competitividad empresarial, en vez de la competitividad regional.

Por otra parte, los organismos económicos y monetarios nacionales e internacionales recientemente han vinculado la competitividad a la capacidad de

innovación, por entender que el principal determinante de la competitividad es la innovación y el conocimiento. Una economía con capacidad para innovar y con empresas dinámicas podría ser una aproximación a un modelo económico regional competitivo. En este mismo sentido, el Parlamento Europeo y el Consejo aprobaron en octubre de 2006 el nuevo Programa Marco para la Innovación y la Competitividad 2007-2013. De manera similar, los gobiernos nacional y canario también consideran la competitividad y la innovación como ejes estratégicos básicos en sus políticas económicas. Para ello, se pretende impulsar la investigación, desarrollo, innovación y divulgación del conocimiento (I+ D+ i+ d).

En este contexto, el origen de este libro se sitúa en una iniciativa de los coordinadores encaminada al análisis y la revisión de la amplia y dispersa literatura académica y profesional sobre la competitividad empresarial, como fase previa para el diseño y la aplicación de una investigación empírica que permita medir y evaluar periódicamente la competitividad empresarial en el Archipiélago Canario.

Para ello se ha contado con la colaboración de un amplio equipo de profesores de las dos universidades canarias especializados en el estudio de la dirección de empresas, y que en este libro abordan la competitividad empresarial desde varias perspectivas y siempre con el doble objetivo de, por un lado, revisar la literatura académica y profesional existente, y, por el otro, exhibir los escasos datos disponibles sobre el nivel de competitividad empresarial en Canarias y sus determinantes.

De manera específica, en este libro se analiza la competitividad siguiendo tres perspectivas claramente diferenciadas: 1) la estratégica, 2) la basada en la innovación y gestión del conocimiento, y 3) la medición de la rentabilidad e internacionalización empresarial.

- A. El enfoque estratégico de la competitividad viene recogido en los capítulos 2, 3 y 4, con los que se analiza en detalle el concepto de competitividad empresarial, el diagnóstico estratégico y las ventajas competitivas para comprender la competitividad empresarial, y los factores de éxito de las empresas canarias.
- B. Al estudio de la innovación y la gestión del conocimiento se destinan los capítulos 5 y 6. Ambos tópicos de investigación se convierten en los principales determinantes de la competitividad de cualquier territorio y empresa, motivo por el cual en este libro se ha prestado una atención especial. No obstante, la creación del conocimiento y la gestión del mismo se

convierten en la mejor forma de competir que podría adoptar cualquier empresa. Así mismo, se comentan los datos disponibles sobre la innovación empresarial en Canarias, en comparación con el conjunto de España y otras comunidades autónomas.

- C. Por último, se han incluido otros dos capítulos, 7 y 8, con el objetivo común de realizar una aproximación a la medición de la competitividad de las empresas canarias, a través de indicadores básicos de rentabilidad y también mediante el análisis del nivel de internacionalización de las empresas del Archipiélago.

Con este primer capítulo, además de realizar algunas reflexiones sobre la competitividad e innovación, también se pretende sentar las bases para comprender ambos conceptos, así como introducir al resto de los trabajos de investigación recopilados en esta obra de investigación, para lo cual se destinan los siguientes epígrafes.

## **I.2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA COMPETITIVIDAD**

Aunque últimamente pueda parecer un recurso innecesario, profundizar en la literatura académica resulta crucial cuando se pretende la definición de un concepto tan asiduo y controvertido como la “competitividad”, término cuyo origen data de la década de los 50 y que tradicionalmente ha sido vinculado al ámbito micro-económico, y más concretamente a la capacidad de las empresas para captar mercados.

En su conceptualización más coloquial, se suele recurrir a la “aptitud para vender aquello que es producido” (Mathis, Mazier y Rivaud-Danset, 1988:27) y se considera como competitiva a la empresa con éxito en su rivalidad con otras empresas competidoras en el mercado regional, nacional o internacional. En esta misma línea argumental, inicialmente en la literatura empresarial la competitividad se ha vinculado a la capacidad de la empresa para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota de mercado (ver trabajos de Michalet, 1981:1; Hamel, 1991 ó Camisón, 1997: 25-27).

En términos generales, podemos afirmar que cualquier aproximación al concepto de competitividad empresarial debe abarcar las siguientes consideraciones iniciales:

- A. Es un concepto relativo, que requiere el análisis de la situación de una determinada empresa con sus rivales; y corporativo, que exige la delimitación del ámbito geográfico de actuación y rivalidad (internacional, nacional, regional o local).

También se trata de un término claramente dinámico, por cuanto que la situación competitiva de una empresa evoluciona a lo largo del tiempo.

Y cualquier empresa únicamente puede ser competitiva cuando es activa y exhibe una capacidad de acción creativa en los mercados donde opera, que en parte viene determinada por las posibilidades que ofrece el territorio donde opera y sus condiciones favorables para la innovación empresarial.

Sin embargo, queda claro que el uso más frecuente del término “competitividad” no es el referido a las realidades empresariales, sino a comportamientos comparados de las economías regionales, nacionales e incluso internacionales. Se está concibiendo un concepto inicialmente planteado para comportamientos empresariales, para aplicarlo a realidades macroeconómicas mediante su aplicación a la capacidad de una determinada región para actuar en los mercados globalizados.

Así por ejemplo, la literatura sobre la competitividad asociada al comercio exterior de una región (Chesnais, 1981; Dollard y Wolf, 1993; Krugman, 1994) entiende su posición internacional en función de la evolución de las cuotas de mercado del país/región. Por consiguiente, será la aptitud de la economía de un país/región para enfrentar la competencia a nivel global, no permitiendo la entrada de competidores en su economía; es decir protegiéndola, y al mismo tiempo siendo capaz de vender en mercados externos para posicionarse cada vez mejor.

Aunque se pueda decir que ésta es la posición más compartida, también es cierto que se tiende a asociar la competitividad con los resultados comerciales (normalmente signos y dimensiones de su saldo). Pero se debe indicar, que dicha comparación puede suponer errores de interpretación, ya que existe una importante disociación entre el tipo de factores que definen la competitividad (estructurales) y los signos de los saldos (mayor presencia de factores coyunturales), e igualmente, la referencia al saldo de resultados comerciales hace que se pierda el carácter relativo (competencia entre países o regiones), que es lo que debe estar presente en el constructo de competitividad<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En caso de Canarias, sería interesante comparar el comportamiento de la economía canaria, respecto a la de otras regiones competidoras (p.e., resto de comunidades autónomas), expresado a través del nivel y tendencia de su cuota de mercado, tanto en el interior como en el exterior, y no la propia evaluación de sus flujos comerciales. Asociado a esto, si profundizamos en las estadísticas regionales, y las comparamos con otras economías internacionales, se puede observar que existen economías desarrolladas con saldo positivos, y como ha ocurrido con Canarias el hecho de tener un saldo deficitario, no es indicador de que sea poco competitiva.



Del mismo modo, la relación entre la progresión comercial y el crecimiento de la renta en economías globales, se ha abordado como otra posible definición de la competitividad, entendiendo que el crecimiento del sector exterior es definitorio de la consecución de un buen crecimiento y bienestar social (Fagerberg, 1988; Mazier y Rivaud-Danset, 1998). En todo caso, si se aceptase esta definición, conviene destacar que no es el crecimiento en sí lo que trata de captar la competitividad, sino la contribución -o en su caso, la restricción- que el comportamiento externo supone para ese proceso.

También, se debe indicar que entre las opciones comentadas, se encuentra la de aquellos que asocian la competitividad con la ganancia de cuota comercial de una economía, siempre que ésta no se produzca a través de un proceso de empobrecimiento relativo de la población, sea a través de devaluaciones competitivas, sea mediante retrocesos salariales<sup>2</sup>. En este sentido, Fajnzylberg (1989) define la competitividad como: "la capacidad de un país/región para sostener y expandir su cuota en el mercado internacional y al mismo tiempo incrementar el nivel de vida de la gente". Este planteamiento tiene el doble acierto de delimitar el concepto desde la perspectiva dinámica de una economía en crecimiento -que es esencial al término- y de evitar asociaciones simplistas de la competitividad con el mero resultado neto de la actividad comercial.

Finalmente, existe otro grupo de autores (Cohen, Teece, Tyson y Zysman, 1984; y fundamentalmente el trabajo de Porter, 1990; ver también trabajo Camisón, 1997), que asocian el concepto de competitividad con los niveles de eficiencia de una economía y con la evolución de su productividad. Se identifica la competitividad con la evolución comparada respecto a los competidores de la productividad de un país/región, un sector o una empresa. De modo tal, que se asocia el progreso en los niveles de competitividad de un país/región con el desarrollo de una superior eficiencia y con la capacidad de una economía para incrementar el producto de las actividades de más alta productividad, que, a su vez, pueden generar elevados niveles de salarios en términos reales.

Este enfoque tiene la ventaja de eludir una visión excesivamente limitada de la competitividad, asociándola a los resultados comerciales, pero tiene el incon-

<sup>2</sup> La más destacada de estas posiciones fue la expuesta en el Informe de la Comisión Presidencial sobre Competitividad Industrial (1985) en Estados Unidos: "competitividad es el grado en el que nuestra nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantiene o expande la renta real de nuestros ciudadanos".

veniente de ligar su concepto dentro del más amplio de la productividad. En general, se supone que más elevados niveles de eficiencia en la utilización de factores productivos conducirá a mayores ritmos de crecimiento, que, a su vez, deben traducirse en unos mejores resultados comerciales en términos de cuota de mercado. No obstante, y pese a la probabilidad de que tales asociaciones se produzcan, puede cuestionarse la necesidad lógica de la secuencia enunciada; y más si no se precisa el comportamiento de los competidores, lo que hace conveniente reservar un ámbito conceptual propio para el término, manteniendo el carácter comparativo que lo define -resultados en el mercado frente a los competidores.

Aun cuando los enfoques señalados no son enteramente coincidentes, no parece difícil encontrar aspectos comunes a gran parte de las definiciones planteadas, sobre los que erigir un concepto de competitividad que resulte aceptable. Desde esta perspectiva integradora, cabría definir la competitividad como:

*“la capacidad que muestra un país o región para incrementar de manera sostenida su participación en la oferta mundial, de modo que se le permita agotar las posibilidades dinámicas que le brindan sus factores productivos”.*

Ahora bien, haber depurado este constructo no comporta, de por sí, superar los problemas interpretativos a que éste ha dado lugar. Pues, en efecto, referir la competitividad al conjunto de una economía plantea numerosos interrogantes: ¿cuál es en este caso el sujeto al que el constructo nos ha remitido?, ¿qué relación existe entre la competitividad de Canarias y la correspondiente a las empresas radicadas en su interior?, ¿es la competitividad de Canarias una suerte de nivel promedio de la competitividad de sus empresas o es el resultado de sus empresas más competitivas? Todas estas cuestiones son interrogantes que no admiten una respuesta sencilla.

En el ámbito empresarial la competitividad se ha vinculado tradicionalmente a la obtención de una situación de ventaja competitiva, entendida ésta como la capacidad de una determinada empresa para alcanzar beneficios superiores, en comparación con sus competidores en el mismo sector. Así mismo, los niveles de exportación o internacionalización también han sido utilizados como indicadores de la competitividad empresarial.

### I.3. LA INNOVACIÓN Y SU IMPORTANCIA

La mayoría de los modelos que han sido propuestos en la literatura para explicar la competitividad de una región o país incluyen la innovación como

un determinante esencial que contribuye a mejorar la competitividad de cualquier territorio. En línea con lo sugerido previamente, la competitividad de una región o una empresa se caracteriza por ser un concepto dinámico con potencial para el futuro. Ello requiere que el territorio o la empresa cuenten con una importante capacidad para innovar y crear conocimiento. En tal sentido, Schumpeter sugiere que la mejor forma de competir es la innovación, ya que con el resultado de la innovación se consigue eliminar la posición de ventaja competitiva de sus competidores, y la situación de una ventaja competitiva basada en la innovación que también es duradera por ser la primera empresa en su obtención.

Son numerosas y variadas las definiciones que han sido propuestas en la literatura, y siguiendo el Manual de Oslo (OCDE, 2005) podemos aproximarnos al concepto de innovación como los productos o servicios nuevos o significativamente mejorados, así como la implantación de nuevos métodos organizativos en las prácticas de negocio, los puestos de trabajo o las relaciones externas. Y en todo ello intervienen las actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales.

En los años treinta, Schumpeter (1939) proporciona las primeras explicaciones relevantes sobre el proceso innovador, considerando que éste tiene lugar cuando se produce alguna de las siguientes situaciones: 1) la introducción de un nuevo bien o tipo de bienes, 2) la introducción de un nuevo método de producción, 3) la apertura de un nuevo mercado, 4) la obtención de nuevas fuentes de aprovisionamiento y 5) la implantación de una nueva estructura en un mercado.

Así mismo, entre las abundantes clasificaciones propuestas sobre la innovación, consideramos oportuno destacar aquella que distingue entre innovaciones incrementales, que suponen pequeños cambios incrementales, y las innovaciones radicales, que implican profundos cambios en los productos, procesos o actividades. Precisamente, son estas últimas innovaciones, las radicales, las que representan la principal fuente de competitividad o ventaja competitiva empresarial. En este sentido, parece esencial que cualquier región, con interés en mejorar su competitividad, cree las condiciones y cultura necesarias que facilite la innovación en su interior, en especial la innovación radical.

Las actividades de investigación y desarrollo se presentan como la fase previa a la innovación, que implica la puesta en práctica y la comercialización de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo. Y posteriormen-

te se encuentra la divulgación de la innovación o generalización de la misma (I+ D+ i+ d).

Así, para el Libro Verde de la Innovación (CE, 1995)<sup>3</sup>, el proceso se traduce en: 1) renovación y ampliación de la gama de productos y servicios y de los mercados correspondientes; 2) renovación de los métodos de producción, abastecimiento y distribución y 3) cambios en la gestión, en la organización del trabajo, en las condiciones del trabajo y las cualificaciones de los trabajadores.

Por su parte, la literatura sobre gestión del conocimiento plantea que el conocimiento es el recurso económico clave, siendo de su interés la explicación de una situación de ventaja competitiva a partir de la creación, adquisición, protección y transferencia del conocimiento. Por consiguiente, mientras que la innovación empresarial se centra en la creación de conocimiento, encontramos que la adecuada gestión del mismo también permite explicar que una empresa o región sea más competitiva que otras.

#### I.4. ESTRUCTURA DEL LIBRO

El marco conceptual antes descrito sugiere que la competitividad y la innovación pueden ser factores determinantes del éxito de las empresas Canarias, y este éxito propiciaría la competitividad de la economía del Archipiélago.

Es por ello que la presente obra, un compendio de siete trabajos de investigación realizados por miembros de la Universidad de La Laguna y de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, supone un ejercicio de reflexión que espera resultar de gran interés y valor añadido, ya que identifica y propone una serie de recomendaciones clave en el contexto actual. A continuación y de forma más pormenorizada, se presenta una pequeña síntesis de los objetivos de investigación y los resultados alcanzados en cada uno de estos trabajos.

El libro continúa con un trabajo que consiste en aproximarnos al concepto de competitividad de una región y de una empresa (Capítulo II), como paso previo a su medición y diagnóstico. A partir de dicha conceptualización, habría que plantearse ¿cómo se mide? y ¿a quién se mide?, ya que es la principal dificultad que se presenta (Capítulo III). En base a este modelo conceptual se sitúa el benchmarking como patrón de medida, como estándar o como punto de

<sup>3</sup> La Comisión de las Comunidades Europeas publicó el Libro Verde de la Innovación con el objetivo de identificar los elementos positivos y negativos de los que depende la innovación en Europa y formular propuestas que permitan aumentar la capacidad de innovación en la zona.

referencia para poder posicionar a la empresa, y a partir de ahí, poder analizar a la empresa comparativamente y poder determinar su posición competitiva, sin olvidarnos de la medición de los puntos de referencia estratégicos, tal y como se evidencia en el siguiente capítulo.

El capítulo IV profundiza en las condiciones de rivalidad entre las empresas y los diferentes contextos, que representan distintas oportunidades para la empresa de desarrollar recursos. Este capítulo pretende investigar las ventajas competitivas de la empresa canaria como fórmula para alcanzar una posición ventajosa en el mercado. Con estos tres capítulos iniciales se cierra una primera parte del libro, que pretende ser introductoria y teórica a los conceptos de competitividad e innovación.

La segunda parte del presente trabajo, donde se comentan las evidencias en Canarias, se inicia con el capítulo V, donde se introduce a la innovación como una estrategia que se ha convertido en una de las referencias claves que explican la competitividad, el progreso y el dinamismo económico; este capítulo, además de reflejar las distintas aportaciones realizadas, tanto para delimitar el concepto de innovación, como para identificar los aspectos que la favorecen, se presentan algunos indicadores que actualmente son medidos en España y Canarias sobre la actividad de innovación e I+ D+i.

El Capítulo VI, analiza los enfoques estratégicos que enfatizan las bases internas de la competitividad empresarial, destacando la visión de la empresa basada en el conocimiento, que considera a este último aspecto como el núcleo de la gestión empresarial y lo sitúa como el elemento de referencia en la dirección de las organizaciones.

El capítulo VII, aborda la importancia de la internacionalización como elemento competitivo. Para ello, se realiza un breve análisis de las teorías más importante relativas a la competitividad internacional, así como al proceso de internacionalización, la actividad exportadora, y a los factores determinantes del compromiso exportador.

Finalmente, y para concluir este trabajo de investigación, el capítulo VIII, analiza la problemática de la medida de la competitividad empresarial para, posteriormente, desde la perspectiva, de que son las características internas de las empresas las que determinan su nivel competitivo, realizar una revisión de la literatura existente sobre medición de la competitividad pero únicamente en su aspecto ex – post, es decir a través de los resultados obtenidos por las empresas.

**BIBLIOGRAFÍA**

**CAMISÓN, C.** (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, 1.ª edición, Madrid, Civitas.

**CHESNAIS, F.** (1981): "The notion of International Competitiveness", *Mimeo, OCDE*. París.

**COHEN, S; TEECE, D; ZYSMAN, L. Y TYSOR, L** (1984).- "Competitiveness in global competition. The new reality, vol. II". *Working Papers of the Presidents Commission on Industrial Competitiveness*.

**DOLLAR, D. Y WOLFF, N.** (1993): *Competitiveness, Convergence, and international Specialization*. Cambridge: MIT Press.

**FAGERBERG, J.** (1988): "International competitiveness", *Economic Journal*, Vol.98, 1988: 355-374.

**FAJNZYLBERG, F.** (1989): "Competitividad internacional: Evolución y lecciones", *Revista CEPAL*, 36, diciembre.

**HAMEL, G.** (1991): "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol.12: 83-103.

**KRUGMAN, P.** (1994): "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, Vol. 73, No. 2.

**DOCUMENTOS DE LA UNIÓN EUROPEA** (1995): *Libro Verde de la Innovación*. COM (95) 688, diciembre.

**MATHIS, J; MAZIER, J Y RIVAUD -DANSET, D.** (1988): *La competitivite industrielle*. Dunod. París.

**MICHALET, C.A.** (1981): "Competitiveness and Internationalisation", *Mimeo, OCDE*, París.

**OCDE** (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation*, 3rd. Edition. OECD. Publications, París.

*La competitividad e innovación: reflexiones ... aspectos conceptuales* 27

**PORTER, MICHAEL** (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.

**PROGRAMA MARCO PARA LA INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD PARA EL PERIODO 2007-2013 (CIP)**, adoptado el 24 de octubre de 2006 por Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo. Publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea de fecha 9 de noviembre de 2006.

**SCHUMPETER, J.A.** (1939): *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York and London: McGraw-Hill.





## **PARTE II**

### **EVIDENCIAS EMPÍRICAS**



## CAPÍTULO II

### LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ENFOQUE BASADO EN LA ESTRATEGIA

*Diego R. Medina Muñoz*

*Rita D. Medina Muñoz*

*Julia Nieves Rodríguez*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*



## II.1. INTRODUCCIÓN

La “competitividad” es un término ampliamente utilizado en la literatura económica y la vida cotidiana, si bien no encontramos una definición generalmente aceptada. Además, la competitividad parece ser un concepto sencillo sobre el cual hay un importante desacuerdo en la literatura.

Precisamente, el problema surge cuando intentamos medir la competitividad debido a que se trata de un concepto relativo (es decir, un territorio o una empresa es competitivo cuando es superior a otros), y a su vez se trata de un concepto multidimensional (es decir, un territorio o una empresa es competitivo cuando supera a otros en determinados atributos).

Así mismo, una revisión de los escasos intentos de medición y definición de la competitividad sugiere que este concepto varía según la unidad de análisis y el propio interés del autor. En este sentido, los gobiernos, políticos y organismos internacionales suelen centrarse en la economía de un determinado país, en comparación con otros, mientras que las asociaciones empresariales centran sus esfuerzos en la comprensión de la competitividad de un determinado sector, y los propietarios y directivos están interesados en comprender la habilidad de sus propias empresas para competir en un determinado mercado.

En esta línea argumental y con la finalidad de generar un modelo integrador explicativo de la competitividad, en los próximos epígrafes intentaremos aproximarnos a los conceptos de competitividad regional y competitividad empresarial, para posteriormente proponer un modelo explicativo a partir de la literatura de dirección estratégica y fundamentado en dos niveles de formulación estratégica: el de negocio y el corporativo.

## II.2. LA COMPETITIVIDAD DE UNA REGIÓN

La dificultad asociada a cualquier intento de definir la competitividad regional es sugerida por Scout y Lodge (1985:6), al observar que “la evaluación de

la competitividad nacional plantea dos cuestiones básicas: ¿cómo medimos la competitividad de una economía nacional y qué dimensiones utilizamos? y ¿qué estándares utilizamos al determinar la idoneidad?”

Por ejemplo, la mayoría de los análisis de la competitividad se centran en la balanza de pagos como el principal indicador de performance. Sin embargo parece haber un consenso respecto a la necesidad de utilizar otros factores tales como la cuota de mercado, los ingresos, la rentabilidad o los cambios relativos en la productividad, entre otros (Ritchie y Crouch, 2005).

Una de las definiciones más habituales sobre competitividad es la propuesta por Scout y Lodge (1985:3), quienes afirman que la competitividad nacional se refiere a “la habilidad de un país para crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional, a la vez que obtiene crecientes ganancias por sus recursos”. Así mismo, apuntan que esta habilidad depende en gran medida de la estrategia, en vez de los recursos naturales.

Por su parte, Newall (1992:94) señala que la competitividad está asociada a “producir más bienes y servicios, y de mayor calidad, que son comercializados con éxito entre los consumidores domésticos y los extranjeros. Ello conduce a puestos de trabajo bien pagados y a la generación de los recursos necesarios para proporcionar una adecuada infraestructura de servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos”. Por consiguiente, esta definición destaca la contribución de la competitividad a la prosperidad nacional.

Según The Economist (1994:17) una “economía competitiva” es aquella que exporta bienes y servicios de manera rentable a precios de los mercados internacionales”.

En términos generales, siguiendo a la OCDE (2000:47), podemos afirmar que la competitividad es “el grado en que una región puede, bajo condiciones de libertad e igualdad de mercado, producir bienes y servicios que satisfagan las exigencias de los mercados internacionales al tiempo que mantiene o incrementa los ingresos reales de sus ciudadanos”.

La OCDE también percibe a la competitividad como la combinación de activos y procesos, entendiendo a los activos como todo lo “heredado” (por ejemplo, recursos naturales) o bien lo creado por el ser humano (por ejemplo, infraestructuras), y a los procesos como la transformación de activos en resultados económicos (por ejemplo, fabricación).

Según el Primer Informe sobre la Competitividad en Europa (CEC, 1996), la competitividad es un medio y no un fin en sí misma. El fin último es la capacidad de una región para generar un elevado crecimiento e importantes tasas de

mejora en el bienestar y el nivel de vida de sus ciudadanos (valor añadido bruto por habitante...).

Por tanto, la “competitividad”, como medio para mejorar de manera sostenida el bienestar de una sociedad, se convierte en uno de los principales objetivos políticos, económicos y estratégicos para cualquier territorio. Así por ejemplo, el Consejo Europeo de Lisboa celebrado en 2000 se fijó como objetivo hacer de la Unión Europea la economía más competitiva y dinámica del mundo en el año 2010 y subrayó la importancia de crear un entorno favorable para las pequeñas y medianas empresas.

En este contexto, el Parlamento Europeo y el Consejo aprobaron en octubre del pasado año, el nuevo Programa Marco para la Innovación y la Competitividad 2007-2013. A su vez, todos los años se elabora un Informe sobre la Competitividad Europea. La competitividad también constituye un eje estratégico para el Ministerio de Industria y las Cámaras de Comercio, al igual que para la mayoría de las comunidades autónomas.

A pesar de los numerosos intentos de definición que han sido propuestos en la literatura, no encontramos una definición de competitividad generalmente aceptada, quizás por tratarse de un concepto demasiado amplio y complejo.

Así, Porter (1990:3-4) apunta que “algunos ven a la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico... Otros argumentan que la competitividad es una función de la fuerza de trabajo barata y abundante... Otra visión es que la competitividad depende de los recursos naturales... Más recientemente, muchos han apuntado que la competitividad está fuertemente influenciada por la política del gobierno... Una final explicación popular de la competitividad nacional se refiere a las diferencias en las prácticas de dirección que incluyen las relaciones fuerza de trabajo-dirección”.

En este contexto, se hace necesaria la distinción entre las ventajas comparativas y las ventajas competitivas de una nación, a pesar de que no existe un consenso en la literatura. La teoría de la ventaja comparativa se centra en las diferencias entre países respecto a los factores de producción. Y aunque algunos autores, como el Foro Económico Mundial, consideran que este concepto únicamente incluyen los factores naturales, la visión más generalizada es que debe ampliarse igualmente a los recursos creados por el ser humano.

Por su parte, las ventajas competitivas se refieren a la habilidad de un territorio para utilizar estos recursos eficaz y eficientemente a lo largo del tiempo. Además, se convierten en unas condiciones necesarias para que una nación sea competitiva, por cuanto que nos encontramos territorios con abundantes

recursos muy valorados, pero que no son tan competitivos como otros territorios con menos recursos pero que los utilizan eficientemente.

### II.3. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Krugman (1994), en un artículo titulado “competitividad: una obsesión peligrosa”, expone que los gobiernos nacionales han diseñado políticas erróneas (reducción de la deuda pública, reducción del tamaño de la Administración...) por pensar en términos de competitividad, ya que la competencia entre naciones es diferente a la competencia entre empresas.

Este autor apunta que la tasa de crecimiento del nivel de vida esencialmente se iguala a la tasa de crecimiento de la productividad doméstica – no la productividad en relación a los competidores, sino sencillamente la productividad doméstica. Por tanto, el crecimiento de la productividad relativa únicamente es importante cuando afecta a los ingresos y el bienestar de un país. Sin embargo, en el sector servicios, por ejemplo, la productividad ha resultado ser un concepto difícil de medir.

En un trabajo posterior, Krugman (1996) sugiere que la competitividad en el nivel de la empresa es fundamentalmente diferente a la forma en que compiten las economías nacionales. Así, las empresas operan como sistemas abiertos mientras que las economías nacionales son en gran medida sistemas cerrados.

En términos generales, podemos afirmar que la competitividad de una región viene determinada casi exclusivamente por la actuación de las empresas que operan en la misma, de forma que una economía no puede ser competitiva salvo que lo sean las empresas que operan en la misma.

En este contexto, el papel de las empresas se convierte en esencial, además de la propia actuación de la Administración Pública y resto de agentes de una nación, como consecuencia de su contribución a la ventaja competitiva de una nación, en comparación con la ventaja comparativa.

En línea con lo argumentado previamente, una condición necesaria para que una determinada nación sea competitiva es su capacidad para utilizar eficientemente sus recursos a lo largo del tiempo, de forma que nos encontramos con territorios con importantes ventajas comparativas (es decir, abundantes recursos atractivos) pero que alcanzan niveles inferiores de competitividad que otros territorios, quizás con menos recursos, pero con desarrolladas ventajas competitivas, vinculadas a su capacidad de utilizarlos eficientemente.



Es por ello que la competitividad empresarial se convierte igualmente en un objetivo estratégico para los responsables de la economía de cualquier región: la Unión Europea, España y la mayoría de las comunidades autónomas, además de otros organismos internacionales como la OCDE, el Banco Mundial, el Foro Económico Mundial o el Programa UNCTAD de Naciones Unidas para los países menos adelantados.

Son varios los modelos que han sido propuestos para explicar la competitividad de una región (Porter, Krugman, UNCTAD...). No obstante, todos ellos incluyen como determinantes de la competitividad la actuación de las empresas que operan en la región. Así mismo, los modelos más recientes sugieren que la competitividad de las empresas es el único determinante de la competitividad de una región.

En esta línea argumental, nos encontramos con algunas definiciones sobre la competitividad de una nación que la vinculan directamente a la competitividad de las empresas que operan en la misma. Así por ejemplo, *The World Competitiveness Yearbook*, editado por el Foro Económico Mundial, define la competitividad como la habilidad de los emprendedores para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, en los que el precio y el resto de cualidades distintas al precio conforman un paquete de beneficios más atractivo al de los competidores.

#### II.4. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD

En términos generales, podríamos vincular la competitividad de una empresa con el éxito, por lo que se hace necesario comenzar definiendo qué se entiende por *éxito*. Para Porter (1991:96), éste “[...] se manifiesta en el logro de una posición competitiva o serie de posiciones competitivas que conducen a una *performance* financiera superior y sostenible”.

De esta forma, la esencia de la competencia racional es la búsqueda de una situación de ventaja competitiva sostenible, ya sea basada en la reducción de costes y/o en la diferenciación, que permita a una determinada organización alcanzar unos beneficios superiores a los de sus competidores o la habilidad para tenerlos.

Por tanto, se considera que una empresa tiene una ventaja competitiva en relación a sus competidores cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla (Grant, 1996). Es conveniente observar que la ventaja competitiva puede no verse reflejada en una rentabilidad superior, ya que una empresa puede optar por reducir beneficios y ganar cuota de merca-

do, lo que podría suponer la anulación de algunos competidores. Alternativamente, una empresa puede desear no obtener beneficios por motivos tales como, por ejemplo, recompensar a sus empleados o directivos por encima de lo necesario para retenerlos.

Para alcanzar este éxito, según el autor, la empresa desarrolla e implanta un conjunto de objetivos y políticas funcionales internamente consistentes -es decir, una estrategia- que cumple los siguientes requisitos:

- Permite contrarrestar las fuerzas centrífugas que determinan las direcciones opuestas de los diferentes negocios y departamentos funcionales.
- Determina un alineamiento entre las fuerzas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno.
- Y debe estar relacionada principalmente con la creación y explotación de las denominadas *competencias distintivas*, que son las únicas fortalezas que posee una empresa y son consideradas fundamentales para su éxito competitivo.

Recientemente se ha planteado que la estrategia, cuando cumple ciertas condiciones, es lo que realmente permite explicar el éxito de una empresa, es decir, permite comprender por qué una empresa alcanza una determinada situación de ventaja competitiva. En este sentido, Grant (1996) apunta las siguientes características para conducir al éxito empresarial:

- Los objetivos deben ser sencillos, coherentes y a largo plazo.
- La estrategia debe ser formulada a partir de un profundo conocimiento del entorno competitivo, tanto del entorno general como del entorno sectorial o más inmediato.
- La estrategia debe ser formulada a partir de una adecuada valoración objetiva de los recursos estratégicos de la empresa, de forma que es crucial la realización de un adecuado análisis estratégico interno antes de diseñar la estrategia a seguir, con el fin de tratar de explotar al máximo las fortalezas internas y al mismo tiempo tratar de proteger los puntos débiles.
- Y la estrategia debe ser eficientemente implantada. No se trata, por tanto, de únicamente formular una estrategia sino que también es crucial que ésta sea eficientemente llevada a cabo o implantada.

Así mismo, consideramos necesario argumentar por qué el marketing, los recursos y capacidades, o la calidad, que se posicionan entre las razones de la competitividad más mencionadas en la literatura, no son suficientes para comprender el éxito y la competitividad de una determinada empresa:

- La orientación al marketing no es suficiente. La empresa no debe seguir siempre los cambios en las necesidades y gustos de sus clientes actuales, ya que también hay que considerar los recursos y capacidades que tiene la empresa, y en ocasiones este análisis puede conducir a la empresa a cambiar de clientes, de negocio; en vez, de tratar de satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes actuales.
- Tampoco es suficiente el desarrollo interno de ciertos recursos y capacidades. Existen trabajos de investigación empíricos que ponen de manifiesto que el entorno sectorial (rivalidad competitiva, poder de negociación de los compradores...) también influye en los beneficios de una determinada empresa.
- La certificación de calidad deja de explicar el éxito de una empresa cuando todas las empresas llevan a cabo las mejores prácticas para obtener una certificación de calidad, ya que estas mejores prácticas no permiten a una determinada empresa obtener más beneficios que otras que también están certificadas.

Por último, consideramos esencial comentar que tradicionalmente se ha acudido a los métodos competitivos o fuentes de ventaja competitiva para explicar por qué una determinada empresa alcanza una situación de ventaja competitiva, éxito o competitividad empresarial.

El concepto de ventaja competitiva hace referencia a cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Porter, 1985). Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores cuando posee ciertas características que éstos no tienen o bien las tienen en una intensidad inferior, y, además, estas características le permiten obtener un rendimiento superior en su actuación competitiva.

En el análisis de las características internas de las empresas como fuentes de la ventaja competitiva nos encontramos con dos marcos teóricos distintos, aunque complementarios.

Por una parte, el planteamiento tradicional planteado por Porter (1985) a principios de los ochenta, distingue entre ventaja en costes y ventaja en diferenciación, y trata de identificar las fuentes más importantes de ambos tipos de ventajas.

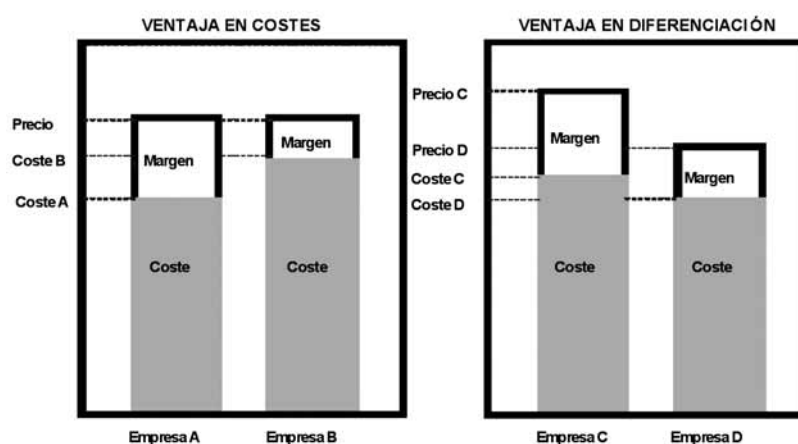
- En una situación de *ventaja en costes*, la empresa consigue una ventaja competitiva suministrando un producto o servicio semejante o comparable

en calidad a un coste inferior. En este caso, la empresa *A* tiene unos costes unitarios inferiores a los de la empresa *B* para un producto similar en características y prestaciones, por lo que puede venderlo a un precio parecido. Como consecuencia, la rentabilidad de la empresa *A* es superior a la de la empresa *B* al tener un mayor margen comercial. A su vez, la empresa con ventaja en costes puede rebajar sus precios hasta anular el margen de sus competidores más próximos sin que desaparezcan, por ello, sus beneficios.

- En la búsqueda de la ventaja en costes, el objetivo de la empresa es convertirse en la líder de su sector o segmento en cuanto a costes más bajos. Por tanto, el liderazgo en costes es una posición única en el sector, lo que requiere que la empresa trate de encontrar y explotar todas las fuentes de ventaja en costes, así como vender productos estándares sin excesivos adornos.
- En una situación de *ventaja en diferenciación*, sin embargo, la empresa suministra un producto o servicio diferenciado, de manera que el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio que es superior al coste adicional de esta diferenciación. En esta ocasión, la ventaja en diferenciación de la empresa *C* le permite cobrar un precio superior por dicho producto. Aun cuando los costes unitarios de la empresa *C* son algo superior a los de la empresa *D* -como consecuencia, por ejemplo, de un mayor esfuerzo en calidad- el aumento de precio compensa con creces el aumento del coste, por lo que la empresa *C* tiene un margen o rentabilidad superior que la empresa *D*.

Por tanto, la ventaja en diferenciación de una empresa sobre sus competidores se logra cuando la primera proporciona algo único que es valorado por los compradores más allá de una simple oferta a bajo costes. Esta valoración por parte de los compradores debe suponer la posibilidad de vender el producto único a un precio algo superior al de los demás, de forma que este sobreprecio supere el coste adicional de la diferenciación. De otra forma, la empresa, aunque ofrece un producto único, realmente no alcanza una ventaja en diferenciación. Ello permite explicar el fracaso económico de numerosas aventuras empresariales que, apoyadas en una idea única, no han tenido éxito por no evaluar adecuadamente la disposición de los clientes potenciales a pagar un sobreprecio superior al coste adicional que supone la diferenciación.

FIGURA 1. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA



- Además, se hace necesario señalar la posibilidad de que una empresa alcance *simultáneamente una ventaja en costes y una ventaja en diferenciación*. En la práctica, pocas empresas se enfrentan con alternativas tan rígidas, de forma que, por un lado, las empresas que optan por diferenciarse no pueden ser insensibles a los costes y, por el otro, las empresas que optan por unos costes bajos también optan por una posición en el mercado asentada en una oferta estandarizada, una línea de producto única y unas características limitadas. Además, en la mayoría de los sectores, el liderazgo del mercado es ejercido por una empresa que alcanza una diferenciación modesta a un coste aceptable. En tal sentido, para muchos, uno de los retos estratégicos más importantes para las empresas en el entorno económico actual es la consecución de una alta diferenciación con costes bajos, si bien la adopción de esta alternativa estratégica es la que conlleva una mayor probabilidad de fracaso.

Por otra parte, desde mediados de la década de los ochenta ha surgido la teoría de la empresa basada en los recursos, según la cual toda empresa cuenta con una serie de recursos y capacidades, algunos de los cuales -aquellos que cumplen determinados requisitos tales como el ser escasos, relevantes, duraderos, no movibles y difícilmente imitables- son las auténticas fuentes de la ventaja

competitiva. En esta línea argumental, la teoría del conocimiento sugiere que es la creación y sobretodo la gestión del conocimiento la capacidad más importante que podría desarrollar una empresa.

Sin embargo, consideramos necesario enfatizar que, siguiendo el enfoque de la dirección estratégica, el único instrumento a través del cual una determinada empresa podría tener éxito en el desarrollo de una situación de ventaja competitiva o competitividad, es la estrategia de negocio, su diseño e implantación.

La *estrategia de negocio* pretende dar respuesta a la cuestión “¿cómo deberíamos competir en una línea de negocios dada?”. En tal sentido, define las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. Por ejemplo, elección de segmentos producto-mercado dentro de un sector, selección de métodos competitivos (precio, entrega, calidad, etc.) y decisiones sobre el momento de entrada en el mercado (pionero, seguidor, etc.). En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter, 1980, 1985). De manera específica, se podría decir que la estrategia es un plan global, integrado por la suma de un conjunto de acciones o decisiones estratégicas, para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos. A su vez, las decisiones estratégicas deben cumplir las siguientes características: a) son importantes, b) comprometen recursos significativos y c) no son fácilmente reversibles.

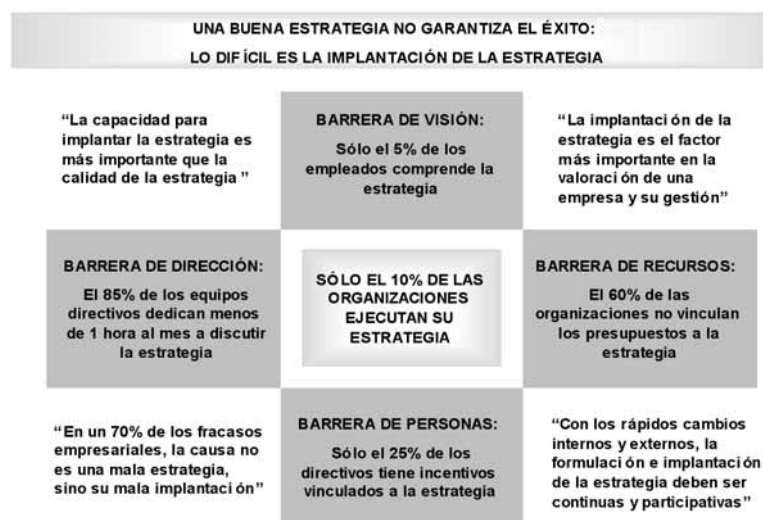
Una de las clasificaciones de estrategias con mayor presencia en la literatura es la propuesta por Porter, quien distingue entre la estrategia de liderazgo en costes, la estrategia de diferenciación y una combinación de las dos anteriores; así mismo, para cada una de dichas estrategias se podría elegir dirigirse a todo el mercado o a un determinado segmento del mismo.

Especial atención se está prestando actualmente a la implantación de la estrategia como determinante de la competitividad empresarial. En este sentido, encontramos algunas investigaciones que sugieren que la calidad de la formulación estratégica no es lo que caracteriza a todas las empresas con una situación de ventaja competitiva, ya que algunas estrategias de estas empresas no son excelentes.

Sin embargo, las empresas con éxito exhiben como común denominador su importante esfuerzo y capacidad para la implantación y ejecución de la estrategia elegida. En la siguiente figura se muestran algunos posibles argumentos de por qué el diseño de la estrategia no es suficiente. Estos han propiciado el

desarrollo de instrumentos tales como el cuadro de mando integral para facilitar la implantación estratégica.

**FIGURA 2. LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA  
COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD**



## II.5. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD

Además del nivel de negocio en la formulación estratégica, también nos encontramos con el nivel corporativo. En el contexto de una empresa de naturaleza diversificada, la característica fundamental de la *estrategia corporativa* radica en la consideración global de la organización. En este nivel, la estrategia centra su atención, por una parte, en la especificación de los sectores de actividad empresarial donde la empresa debe invertir o desinvertir actualmente y hacerlo en el futuro y, por otra, en la captación y asignación de los recursos que debe comprometer en cada uno de sus negocios (Lorange, 1984). Las principales decisiones estratégicas tomadas a nivel corporativo hacen referencia a actividades tales como la diversificación, fusiones y adquisiciones, integración vertical, sinergias de recursos entre negocios, etc.

En este contexto, el éxito o la competitividad empresarial también se ve afectada por las características o competitividad de la región en la que se decida operar y el atractivo de los sectores seleccionados. Estos dos determinantes de la competitividad, asociados a la estrategia corporativa, complementan a la estrategia de negocio en cada sector. Esta idea viene expuesta en la siguiente figura.

**FIGURA 3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE UNA EMPRESA**



### II.5.1 La competitividad de la región en el que opera la empresa

En primer lugar, la disponibilidad de recursos (e.g., mano de obra, energía...) en la zona geográfica donde decide operar una empresa, así como su coste y calidad, junto a otros aspectos tales como las infraestructuras existentes, la existencia de sectores afines y auxiliares, y las actuaciones del gobierno, se presentan como factores determinantes del potencial de beneficios que la empresa puede lograr.



En términos generales, siguiendo a Porter, la unidad de análisis regional es el *cluster* o conjunto de empresas principales que conforman el mismo, otras empresas que operan en sectores de apoyo al sector (e.g., empresas de mantenimiento, proveedores de materias primas y recursos humanos), otras empresas que ofrecen bienes y servicios complementarios, infraestructuras de comunicaciones, otras infraestructuras y condiciones naturales y culturales, y organizaciones coordinadoras y de promoción (e.g., gobiernos, asociaciones empresariales).

La principal herramienta de análisis estratégico de la competitividad o *clusters* es el *diamante*, en el cual se incluyen todos los factores que, en su conjunto, determinan la posible ventaja competitiva de un determinado territorio y, por tanto, sugieren acciones estratégicas encaminadas a mantener y/o mejorar la competitividad de la región. El *diamante* agrupa todos los determinantes de la competitividad en cuatro grandes áreas (Porter, 1991; Generalitat de Catalunya, 1992):

- Las condiciones de los factores, que incluyen la disponibilidad en un territorio de los factores de producción que son necesarios para competir con éxito en cualquier sector de la economía (e.g., recursos humanos, capital, infraestructuras, recursos naturales, recursos culturales), así como la capacidad de creación y mejora de dichos factores de producción.
- Las características estructurales y estratégicas de las empresas (i.e., empresas de alojamiento, empresas de restauración, empresas de ocio y recreo, empresas de transporte), junto a la naturaleza de la rivalidad competitiva.
- La presencia de sectores de apoyo y relacionados internacionalmente competitivos.
- Y las características de la demanda actual de los bienes y servicios ofrecidos por las diferentes economías (e.g., composición de la demanda, su tamaño y ritmo de crecimiento, y los mecanismos por los cuales se transmite la preferencia por la región de destino).

En términos generales, un territorio tendrá un mayor potencial de competitividad en la medida en que las características de su *diamante* son más favorables para la mejora e innovación. Quizás más importante que el análisis de cada uno de los elementos del *diamante* es el estudio de las interrelaciones existentes entre ellos, ya que estos factores actúan reforzándose mutuamente.

Así mismo, Porter (1991) añade otros dos factores que igualmente contribuyen a la competitividad de una región: a) la casualidad, que puede crear discontinuidades y brindar oportunidades para que un destino sustituya a otros, y

b) el papel del gobierno y su eficacia para apoyar indirectamente a la competitividad de las empresas.

### II.5.2 Atractivo global del sector en el que opera la empresa

Cuando todas las empresas operan en la misma zona geográfica, estos factores afectan por igual a las distintas empresas y, por tanto, dejan de ser fuentes de ventaja competitiva para las mismas. Es por ello que se hace necesario distinguir entre sectores de actividad para identificar posibles diferencias en la rentabilidad de las empresas que operan en la región.

Seguindo a Porter (1980), el entorno específico o sectorial de una empresa podría ser dividido en las siguientes dimensiones:

- Los competidores, fundamentalmente aquellos que ofrecen prácticamente el mismo producto y/o servicio, y que se dirigen a los mismos mercados.
- Los proveedores, tanto de materias primas como de capital y recursos humanos.
- Los compradores, que en algunos sectores son los canales de distribución en vez del consumidor final.
- Las empresas de otros sectores que ofrecen productos sustitutos.
- Y los nuevos entrantes potenciales.

Estas dimensiones, que componen el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* permiten, a su vez, evaluar el grado de atractivo del sector en el que opera la empresa, de forma que cuanto mayor es el poder de cada una de las fuerzas, menor es el grado de atractivo del sector.

Por lo general, el atractivo del sector es mayor y, por ende, las empresas que operan en el mismo alcanzan niveles superiores de beneficios, cuando menor es la intensidad de la rivalidad entre las empresas del sector, menor es el poder de negociación de los compradores y proveedores, menor es la amenaza de que entren nuevas empresas en el sector y menor es el atractivo y la amenaza de los productos y servicios sustitutos a los que los que ofrecen las empresas del sector evaluado. De esta forma, los precios de venta podrían ser relativamente mayores y los costes de aprovisionamiento menores. En consecuencia, podemos afirmar que en una determinada región podrían coexistir sectores empresariales con distintos niveles de rentabilidad.

Algunos autores relevantes en el campo de la dirección estratégica han sugerido que las características del sector no contribuyen a la ventaja competitiva de una determinada empresa. Este debate surgió fundamentalmente con la

publicación en 1991 del artículo de Rumelt titulado *How much does industry matter?*, en el que se presentaron los resultados de un trabajo empírico realizado a partir de los datos sobre la *performance* de las empresas de fabricación estadounidenses durante los años 1974-1977. En dicho trabajo, Rumelt concluyó que el sector no es importante en la formulación de estrategias, dado que las diferencias de *performance* entre unidades de negocio que operan en el mismo sector eran superiores a las diferencias de *performance* entre las unidades de negocio que operan en distintos sectores.

Seis años más tarde, en 1997, McGahan y Porter respondieron con otro artículo titulado *How much does industry matter, really?*, en el que analizaron la *performance* entre los años 1981-1994 de segmentos de negocio de fabricación y de servicios, concluyendo que el operar en un determinado sector contribuye sustancialmente a la *performance* organizativa, si bien reconocen que las diferencias entre las empresas en un mismo sector pueden ser más importantes que las diferencias entre sectores.

En tal sentido, una empresa también puede alcanzar una posición de ventaja competitiva frente a sus competidores que operan en el mismo sector, siendo sus características internas las que constituyen el tercer grupo de factores determinantes de la ventaja competitiva empresarial. Considerando que las condiciones de la zona geográfica donde está ubicada una empresa, así como las del sector en el que ésta opera, no son fácilmente controlables por la empresa y que, además, afectan a muchas empresas por igual, son las características internas de la propia empresa las que se convierten en los factores clave en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva empresarial.

## II.6. CONCLUSIONES

El término “competitividad” es ampliamente utilizado en la literatura aunque no existe un consenso sobre su significado, en parte como consecuencia de los diversos usos que del mismo se hace, no sólo por investigadores de varias áreas de conocimiento sino también por políticos y agentes económicos.

En este sentido, se hace imprescindible distinguir entre la competitividad de una región y la competitividad de una determinada empresa. En ambos casos, este concepto es relativo, en comparación con otras regiones y empresas, y multidimensional, al abarcar varios indicadores.

Nuestra revisión de la literatura sobre competitividad regional sugiere que ésta se refiere al grado en que una región puede, bajo condiciones de libertad

e igualdad de mercado, producir bienes y servicios que satisfagan las exigencias de los mercados internacionales al tiempo que mantiene o incrementa los ingresos reales de sus ciudadanos (OCDE, 2000). Además, entre los indicadores más utilizados para su medición se encuentran los siguientes: la balanza de pagos, la cuota de mercado, los ingresos o la rentabilidad.

Esta concreción de la medición de la competitividad regional, ha facilitado la elaboración de forma habitual de informes internacionales y publicaciones académicas encaminadas a medir y comparar la competitividad de una determinada región con otras.

En este escenario, las características y la actividad de las empresas que operan en una determinada región han sido mencionadas como la causa principal del nivel de competitividad internacional de cualquier región. Ello ha propiciado que recientemente se haya reconocido en la literatura sobre dirección de empresas la necesidad de medir la competitividad empresarial.

Sin embargo, todavía son escasos los trabajos de investigación que han pretendido vincular la competitividad empresarial a la regional o bien desarrollar un sistema de indicadores para medir este tipo de competitividad.

En cualquier caso, podemos afirmar que una empresa es más competitiva que otra cuando alcanzar niveles superiores de beneficios o bien tiene la habilidad de obtenerlos, es decir, cuando se encuentra en una posición de ventaja competitiva. Por consiguiente, la literatura sobre estrategia se convierte en un enfoque apropiado para comprender mejor la competitividad empresarial.

En este sentido, la estrategia de negocio que formula e implanta exitosamente una determinada empresa se convierte en el principal determinante de la competitividad de la misma en comparación con las demás que operan en el mismo sector.

Además, tendríamos que considerar el atractivo del sector en el que la empresa opera y las características de la región que facilitan la actividad empresarial. Ambos aspectos están vinculados a la estrategia corporativa de la empresa, que junto a la estrategia de negocio, se convierte en esencial para explicar la competitividad empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

**COMISIÓN EUROPEA** (1996): *Primer informe sobre la competitividad en Europa*.

**GENERALITAT DE CATALUNYA** (1992): *Reforçament de l'avantatge competitiv del sector turístic a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

**GRANT, R.M.** (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.

**KRUGMAN, P.** (1994): "Competitiveness: a Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*, Vol. 72, pp. 28-44.

**KRUGMAN, P.** (1996): "Making Sense of the Competitiveness Debate". *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12 (3), pp. 483-499.

**LORANGE, P.** (1984): "Strategic Control: Some Issues in Making it Operationally More Useful". En Lamb, R.B. (ed.): *Competitive strategic management*. Prentice-Hall.

**MCGAHAN, A.; PORTER, M.E.** (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 15-30.

**NEWALL, J.E.** (1992): "The Challenge of Competitiveness". *Business Quarterly*, Vol. 56 (4), pp. 94-100.

**PORTER, M.E.** (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Estados Unidos: The Free Press.

**PORTER, M.E.** (1990): *The competitive advantage of nations*. Londres: Macmillan.

**PORTER, M.E.** (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.

**RITCHIE, J.R.B.; CROUCH, G.I.** (2005): *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI Publishing.

**RUMELT, R.P.** (1991): "How Much Does Industry Matter?". *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (3), pp. 167-185.

**SCOTT, B.R. Y LODGE, G.C.** (1985): *US competitiveness in the world economy*. Boston: Harvard Business School Press.

**THE ECONOMIST** (1994): "The Economics of Meaning", *The Economist*, 30 de abril, pp. 17-18.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS COMPETITIVO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA EN CANARIAS. UN ENFOQUE CONFIGURACIONAL**

*Ana María García-Pérez*

*Vanessa Yanes-Estévez*

*Juan Ramón Oreja-Rodríguez*

*Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas*

*Universidad de La Laguna.*





### III.1. INTRODUCCIÓN

Desde hace años, el tema de la competitividad de la empresa plantea un gran debate sobre las diferentes visiones, perspectivas de análisis y medición y sobre el propio concepto. Utilizando las mismas cuestiones críticas que plantea Camisón (1997) sobre el tema, nosotros nos preguntamos:

- 1) ¿Cuál es el concepto de competitividad más adecuado para este trabajo?
- 2) ¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para guiar el análisis de la competitividad?
- 3) ¿Cómo se mide la competitividad?
- 4) ¿Cuál es el ámbito a que se refiere la investigación?

Las dos primeras cuestiones ya se han considerado en el primer capítulo de este libro, por lo tanto, nos centraremos en las dos últimas: ¿cómo se mide? y ¿a quién se mide?

Como ya se ha indicado, la principal dificultad que presenta este análisis es el conocimiento de las diferentes herramientas y la disponibilidad de las habilidades técnicas, de tiempo y de recursos para poder llevarlo a cabo. La situación no es nueva, ya que a finales de los ochenta, Prescott y Grant (1988) destacaban la existencia generalizada de este problema y la dificultad de las empresas para elegir la técnica de Análisis Competitivo más apropiada en cada situación.

Entre las técnicas de Análisis Competitivo que Prescott y Grant (1988) analizan seleccionamos un conjunto de ellas integrándolas en un modelo conceptual multidimensional de medición de la competitividad (Figura nº 1). La secuencia y utilización de las herramientas seleccionadas nos permitirá ir enumerando los *puntos de referencia estratégicos (PRE)* de las distintas dimensiones planteadas en nuestro modelo, definidos como los objetivos o referencias que utilizan los directivos para evaluar sus elecciones o para tomar sus decisiones estratégicas (Bamberger y Fiegenbaum, 1996) y, con el riesgo asumido

por el empresario según la posición que ocupen frente a esos PRE (Kahneman y Tversky, 1979) y los objetivos estratégicos fijados por los mismos, llegar a los factores críticos de éxito (FCE) percibidos por el empresario.

En la base de este modelo conceptual se sitúa el benchmarking como patrón de medida o como estándar para poder posicionar a la empresa y, a partir de ahí, analizar comparativamente su posición competitiva y detectar aquellos procesos claves para mantener la competitividad de la organización (FCE).

Por otro lado, el ámbito al que se refiere la investigación es la empresa en Canarias. Estas empresas no han considerado aún la importancia que para la formulación e implantación de sus estrategias tiene el Análisis Competitivo. La realidad competitiva de las empresas en Canarias impone la utilización conjunta de las técnicas indicadas, integrándolas de tal forma que permitan determinar el posicionamiento competitivo de las empresas, a partir de la medición de cada una de las dimensiones relevantes del Análisis Competitivo.

La identificación de los PRE, básico para el benchmarking, se realizará aplicando el Modelo de Rasch, de acuerdo a su desarrollo para la Administración de Empresas (Oreja, 2005). Esto nos permitirá un análisis conjunto de empresas y factores de competitividad específicos de cada dimensión considerada, destacando los posicionamientos competitivos de las empresas y la importancia relativa de los diferentes factores en la determinación de los distintos posicionamientos.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es elaborar un marco conceptual de medición de la competitividad y lograr, con las técnicas de análisis propuestas, un conocimiento de la situación competitiva y de los FCE percibidos por el empresario canario. Para ello estructuramos el capítulo en cuatro partes bien diferenciadas. Las dos primeras secciones sientan las bases teóricas de nuestro marco conceptual de medición de la competitividad, incidiendo en cada uno de los conceptos utilizados. En el epígrafe tres se aplican todas las técnicas de medición seleccionadas para cada una de las dimensiones del marco teórico propuesto. Finalmente, en el punto cuatro se recoge el planteamiento competitivo de las empresas y los factores críticos de éxito percibidos por el empresario canario.

### **III.2. BASES TEÓRICAS PARA LA MEDICIÓN DEL ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA**

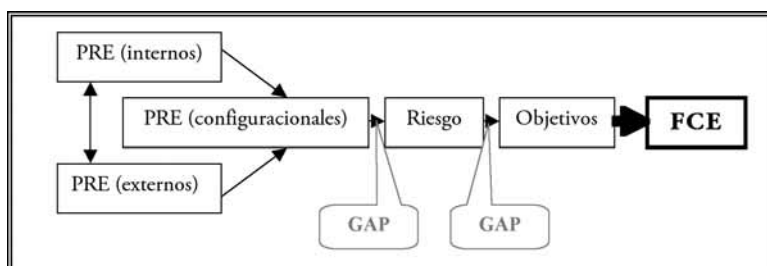
Ya hemos destacado la dificultad de concretar el alcance y contenido del concepto de competitividad, así como los problemas en su medición y la necesidad de especificar su unidad de análisis. Estos dos últimos aspectos son la piedra angular de este capítulo.

La expresión de la competitividad se encuentra en la posición competitiva que ocupa la empresa y que hace referencia a su situación relativa con respecto a sus competidores dentro de un determinado grupo estratégico sector o economía. La capacidad de competir necesita medirse para poder compararse entre las distintas empresas y determinar el posicionamiento competitivo de cada una de ellas. Ello se debe a un cierto número de factores claves de los que dispone la empresa y que están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas de un sector.

Este planteamiento, realizado a partir del análisis de recursos y capacidades de la empresa, nos lleva a considerar la relevancia de la heterogeneidad de cada empresa, tanto en términos de los recursos relevantes de que disponen como de las estrategias a desarrollar para lograr las ventajas competitivas sostenibles en base a los mismos.

Sin embargo, el valor económico de estos recursos y capacidades depende del entorno en que se desarrolla la competencia en el mercado. Por lo tanto, comprender los factores de éxito y fracaso empresarial requiere combinar la empresa, el mercado y el entorno institucional como unidades de análisis, siendo incompleta cualquier aproximación que se centre exclusivamente en alguna de ellas (Camisón, 1997; Salas, 1993). Así, para explicar el éxito competitivo de una empresa se necesita una Teoría de la Estrategia que enlace las circunstancias ambientales con el comportamiento de la empresa. Aún cuando el entorno condiciona en alto grado el comportamiento organizativo, no tiene capacidad explicativa de las diferencias en el desempeño entre las empresas que compiten dentro del sector, estando el determinante crucial de la competitividad de cada empresa en la calidad de sus decisiones directivas y en las competencias distintivas que gestiona eficazmente (Camisón, 1997).

**FIGURA N° 1. MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN  
DE LA COMPETITIVIDAD**



Fuente: elaboración propia

Como fruto de la integración de las diferentes técnicas de Análisis Competitivo propuestas por Prescott y Grant (1988) se plantea un modelo conceptual multidimensional que nos servirá de marco para hacer un diagnóstico de la competitividad de las empresas (Figura n° 1). Así, para establecer los PRE externos utilizamos el análisis del entorno específico (Porter, 1980) y el análisis del entorno general (Oreja, 1999); además el estudio de las habilidades directivas (Pekar, 1982; Porter, 1980; Rockart, 1979) permitirá conocer los PRE internos; el análisis de la cadena de valor (García-Pérez, 1999; Kaiser, 1984; Porter, 1985) y la influencia del entorno sobre la misma (Oreja, 1999) determinará la dimensión configuracional (Ketchen Jr., Thomas y Snow, 1993; Meyer, Tsui y Hinings, 1993) y sus PRE; el análisis de riesgo desde la perspectiva de Kahneman y Tversky (1979) y el análisis de los objetivos fijados por el empresario canario permitirán identificar la existencia o ausencia de GAPs en el planteamiento competitivo de la empresa. Finalmente concluiremos con el análisis de los FCE (Leidecker y Bruno, 1984; Rockart, 1979) percibidos por el decisor.

Por otro lado, en este modelo conceptual estamos partiendo de una serie de conceptos que es necesario delimitar, dada la ambigüedad de sus acepciones en nuestra disciplina.

### III.2.1. Puntos de referencia estratégicos (PRE)

La Teoría Prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979) ha supuesto un punto de inflexión en la explicación de la toma de decisiones y por extensión, del proceso estratégico de las organizaciones.

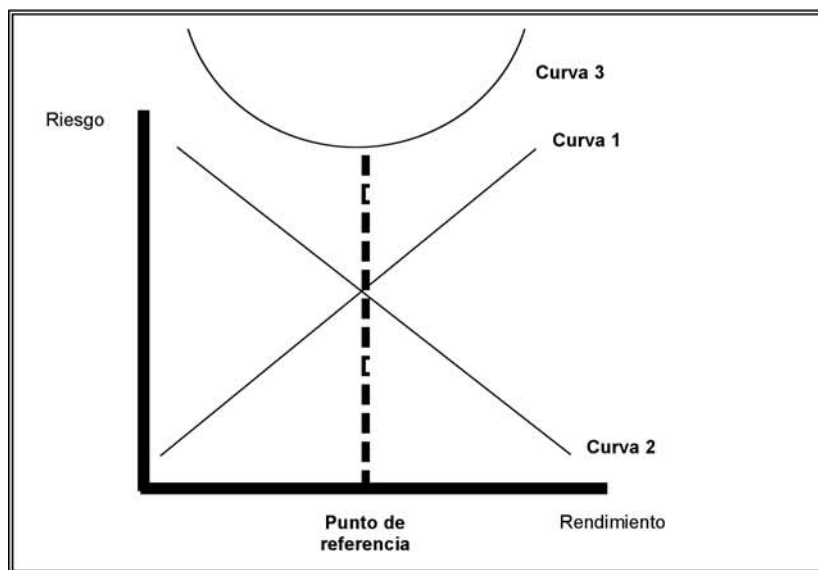
Su gran aportación parte de demostrar el incumplimiento de varios principios de la Teoría de la Utilidad Esperada, que hasta el momento dominaba en el análisis de las decisiones en condiciones de riesgo y era ampliamente admitida como un modelo descriptivo del comportamiento económico. Una de sus ideas clave es que los individuos, en cualquiera de las dos fases que se identifican en la elección (edición y valoración de las opciones), tienen como eje central del proceso a una referencia. De esta forma, los sujetos evalúan las alternativas en función de cómo perciben su situación con relación a esa referencia (punto de referencia estratégico-PRE) que han considerado. Cuando la opción está por encima de la referencia, la codifican como una ganancia y si es inferior al nivel con el que se comparan sería una pérdida.

La base de este proceso es la utilización del benchmarking para permitir la evaluación de las decisiones individuales y organizativas a partir de la comprensión de la posición relativa en la que se encuentra la empresa respecto al PRE. Así, los puntos de referencia estratégicos (PRE) han sido definidos como los objetivos o referencias que utilizan los directivos para evaluar sus elecciones o para tomar sus decisiones estratégicas (Bamberger y Fiegenbaum, 1996).

Esta aportación ya es por sí misma importante por cuanto enfatiza la existencia de un análisis relativo de la situación y porque resalta, además, el papel crucial de la cognición en el contexto competitivo (Fiegenbaum, 1997; Shoham y Fiegenbaum, 2002)<sup>1</sup>. Sin embargo, lo más difundido y llamativo de esta teoría está vinculado a la elección a partir de esa codificación como pérdida o ganancia respecto a una referencia. Y es que Kahneman y Tversky (1979) demuestran que los individuos actúan con sus elecciones de manera diferente dependiendo de la codificación: desarrollan un comportamiento averso al riesgo en una situación de ganancias, por cuanto tienen mucho que perder. Por el contrario, si perciben la situación como pérdidas al ser inferior a la referencia, su comportamiento será arriesgado ya que se “aferran” a las posibilidades, aunque pequeñas, de obtener una posible ganancia y porque además, ya están en unas circunstancias difíciles (Curva 3 en la Figura nº 2).

<sup>1</sup> En Yanes (2004) se desarrolla la aproximación cognitiva a la administración de empresas a partir de los planteamientos de Simon (1957).

**FIGURA N° 2. COMPORTAMIENTOS DE ELECCIÓN ESTRATÉGICA  
EN FUNCIÓN DE LOS PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS (TEORÍA  
PROSPECTIVA - KAHNEMAN Y TVERSKY (1979))**



Fuente: adaptado de Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996).

Es precisamente esta asimetría entre un comportamiento arriesgado o averso al riesgo en función de la percepción respecto a una referencia lo que ha supuesto un gran avance en la explicación del comportamiento de los individuos en la toma de decisiones.

La importancia de los puntos de referencia estratégicos descansa en que, en última instancia, es la elección de la referencia lo que determina la opción finalmente elegida por el decisor. Dependiendo de la referencia que enfatice la empresa, el decisor percibirá una situación como ganancia o pérdida y en consecuencia su comportamiento será más o menos arriesgado (Tabla n° 1). Además, hay que tener en cuenta que en la mente de los individuos, el riesgo está más asociado a los malos resultados y a las pérdidas (Shapira, 1994), existiendo así una mayor influencia de estas referencias en circunstancias relacionadas con pérdidas o con no superar las referencias.

**TABLA N° 1. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS (PRE)**

RELACIONES ESPERADAS	POR ENCIMA DE PRE (sólo ve amenazas)	POR DEBAJO DE PRE (nada que perder)
Situación actual	Satisfecho	Insatisfecho
Percepción de nuevos aspectos (Jackson y Dutton, 1988)	Amenaza/pérdida potencial NEGATIVO	Oportunidad/ganancia potencial POSITIVO
Procesos organizativos (Dutton y Jackson, 1987; Staw et al., 1981)	Limitado, rígido y centralizado	Abierto, flexible y descentralizado
Naturaleza de la respuesta o conducta estratégica	Aversión al riesgo, conservador, a la defensiva	Tomador de riesgo progresista, a la ofensiva

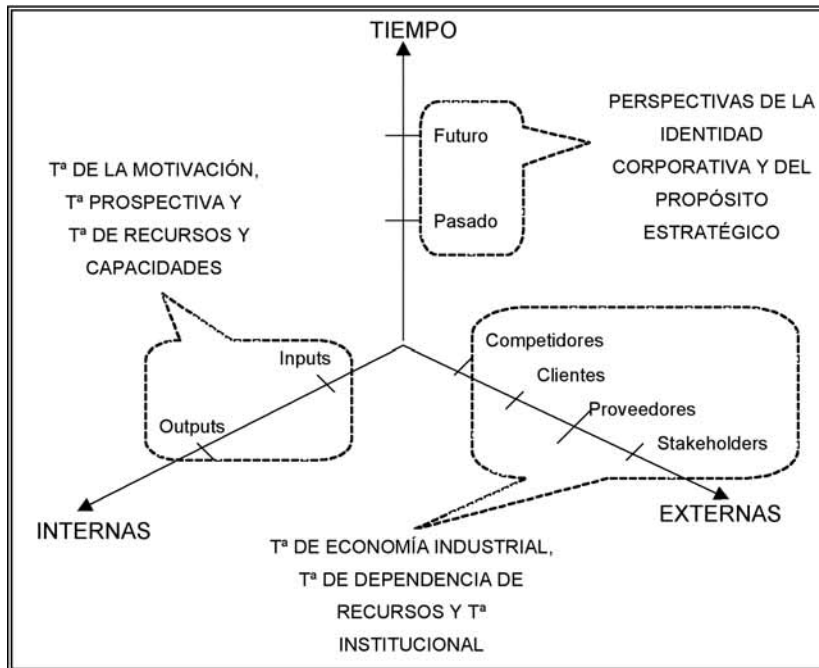
Fuente: elaboración propia a partir de Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996).

Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996) desarrollan la teoría de los puntos de referencia estratégicos con la intención de seguir profundizando en cómo las empresas ajustan sus capacidades a unas condiciones externas que mejoren sus resultados. Además, son elementos críticos y determinantes en las elecciones estratégicas (Shoham y Fiegenbaum, 2002) que facilitan la toma de decisiones (Bamberger y Fiegenbaum, 1996).

Ante la gran variedad de referencias que se han considerado en la literatura, Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996) proponen una visión tridimensional. De esta forma, los PRE que se tienen en cuenta en las empresas al decidir tienen un carácter o dimensión externa, interna y temporal (Figura n° 3).

Además, en la elección de los puntos de referencia estratégicos que formarán parte de esta matriz tridimensional para cada empresa hay que tener presente los siguientes aspectos (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996) (Figura n° 3):

**FIGURA N° 3. VARIABLES Y TEORÍAS QUE SOPORTAN  
LAS DIMENSIONES DE LOS PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS**



Fuente: adaptado y elaborado a partir de Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996).

- Aplicando la lógica del ajuste a los diferentes componentes de la matriz, las empresas más eficientes demostrarán una consistencia interna entre las variables que compongan la matriz y las tres dimensiones. De esta forma, los puntos de referencia estratégicos han de reforzarse mutuamente en el camino crítico y clave hacia el objetivo último de la empresa. Mejor si además, consideran varias referencias y de diferente naturaleza dentro incluso de cada eje.
- No tiene por qué existir el mismo número de referencias en cada dimensión. Así, en ocasiones las empresas estarán orientadas más hacia el interior con un predominio de la importancia de los puntos de referencia internos. En otros casos, será al revés. A veces, la orientación de



las empresas es la continuación del pasado, basando sus decisiones en procesos históricos y longitudinales, mientras que en otros casos se centrarán en el futuro. Cada una de estas orientaciones podría estar correlacionada con determinados aspectos del proceso estratégico y con los resultados de las empresas.

- De cara al ajuste y al aprovechamiento de las oportunidades y la minimización de las amenazas del entorno, las empresas más eficientes revisarán continuamente sus puntos de referencias estratégicos.
- Los puntos de referencia estratégicos serán de una mayor utilidad a la organización y contribuirán en mayor medida a la consecución de buenos resultados si son fruto de grandes niveles de acuerdo entre la alta dirección y los miembros de la organización.

Un paso posterior en el desarrollo de la teoría de los puntos de referencia externos lo constituye ahondar y profundizar en el contenido de las referencias y qué es lo que determina la elección de unas u otras. Este desafío lo abordan Shoham y Fiegenbaum (2002) al integrar la teoría de los puntos de referencia estratégicos con el paradigma de la estrategia competitiva. De esta forma, reflexionan sobre qué tipo de referencias son las más idóneas en función de los condicionantes competitivos a partir, por ejemplo de la tipología de Porter (1980) de liderazgo en costes, diferenciación y segmentación.

### III.2.2. Factores críticos de éxito (FCE)

Los FCE son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización debe destacar para superar a sus competidores (Johnson y Scholes, 2001). Dicho de otro modo, son aquellos factores que determinan el éxito o fracaso de la estrategia. Los FCE son los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, las capacidades competitivas y los resultados de negocios que significan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Son los requisitos previos para tener éxito en el mercado y su conocimiento permitirá trazar un mapa del núcleo de competencias necesarias para sostener estrategias específicas. Con frecuencia, una empresa puede ganar una ventaja competitiva sostenible si dirige su estrategia hacia los FCE, mientras que las empresas que no identifican los FCE de su sector tienen menos probabilidades de contar con estrategias de éxito. Las respuestas a las tres preguntas siguientes ayudan a identificar los FCE de una empresa (Thompson y Strickland, 2001):

- 1) ¿Sobre qué bases eligen los clientes entre las marcas que compiten con la empresa?
- 2) ¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo, es decir, cuáles son los recursos y capacidades que necesita poseer y desarrollar?.
- 3) ¿Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?

El análisis de los FCE destaca, por tanto, la importante relación entre recursos, competencia y elección de estrategias (Johnson y Scholes, 2001).

Por ejemplo, en la industria cervecera, los FCE son la utilización total de la capacidad de elaboración para mantener bajos los costes de fabricación, una poderosa red de distribución mayorista (para tener acceso a tantos detallistas como sea posible) y una publicidad inteligente para inducir a los consumidores de cerveza a comprar una determinada marca.

La lista de FCE, que según Hardaker y Ward (1987) no debe ser superior a ocho y según Johnson y Scholes (2001) no debe ser superior a seis, contendrá una mezcla de factores tácticos y estratégicos.

Por otra parte, Hoffmann y Schlosser (2001) distinguen entre FCE percibidos y FCE objetivos o reales de las empresas que han llevado a cabo algún tipo de alianza estratégica, relacionando estos segundos FCE con el éxito de dichas alianzas. Nosotros nos referiremos, en este capítulo, a los FCE percibidos por el empresario canario dado que no consideramos el desempeño o resultados de estas empresas.

García Pérez de Lema et al (2004), en un estudio sobre la estrategia e innovación de la pyme industrial en España, concluyen que los FCE son el grado de innovación de las pymes, tanto en producto como en proceso y el sistema de gestión, la posición tecnológica de la empresa, la intensidad de uso de procesos de recursos humanos y el grado de utilización de las técnicas contables para la gestión. Además, Camisón (1997) señala que una de las principales razones del éxito de las pymes es el talento y las habilidades directivas, lo que hace que se convierta en un FCE para este tipo de organizaciones.

Es muy probable que los factores señalados difieran algo para el caso de la empresa en Canarias ya que, por un lado, las empresas canarias pertenecen mayoritariamente al sector servicios y, por otro lado, el carácter de insularidad de sus empresas les exigirá FCE relacionados con habilidades para minimizar el coste de esa insularidad, como gestionar y coordinar adecuadamente la logística, el transporte y la distribución.

### III.2.3. Técnicas de medición: los perfiles estratégicos y el Modelo de Rasch

#### Perfiles estratégicos

Los perfiles resultantes del análisis del entorno específico (Porter, 1980) y del análisis del entorno general (Oreja, 1999) permitirán establecer los PRE externos. Los factores competitivos incluidos en estos perfiles van desde cuestiones del entorno general como cambios tecnológicos, costes laborales o aspectos político-legales, hasta las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), tal y como recogemos en la Tabla nº 2

**TABLA Nº 2. PRE DE CARÁCTER EXTERNO**

PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	ITEMS
Nivel de influencia en la gestión de su empresa	Pertenencia a la Unión Europea Inflación Tipos de interés Cambio tecnológico Paro Tipo de cambio del euro Cambio de la normativa laboral Costes laborales Fiscalidad Política administración central Política administración autonómica Política administración insular Política administración municipal Asociacionismo empresarial Acceso a cursos de formación externos Asesoramiento externo Disponibilidad de medios de comunicación Lentitud en la Administración. Ley del comercio (horarios comerciales) Cambio de tipo de comercio Protección al consumidor Hábitos de consumo
Nivel de influencia en su empresa de su entorno específico	Presión de los proveedores Presión de los distribuidores Presión de los clientes finales Los productos sustitutivos Los competidores actuales La amenaza de los nuevos competidores

Fuente: elaboración propia.

A los PRE internos se llegará con el perfil construido a partir del análisis de las habilidades directivas (Pekar, 1982; Porter, 1980; Rockart, 1979) que parece ser uno de los requisitos previos para explotar las oportunidades de mejora de la competitividad. La experiencia acumulada en la observación de pymes, dimensión preponderante en el tejido empresarial canario, parece indicar que en el talento y habilidad directivos albergan estas empresas su principal debilidad competitiva, principalmente en sus prácticas estratégicas. Por ello incluimos como factores competitivos variables relacionadas con la gestión y dirección de las empresas canarias, también variables que contemplan la gestión de sus recursos humanos y las influencias internas para lograr los objetivos fijados por los empresarios (Tabla nº 3). De esta manera contemplamos las dos dimensiones de los PRE (interna y externa) de la Figura nº 3.

**TABLA Nº 3. PRE DE CARÁCTER INTERNO**

PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	ITEMS
Influencia en la gestión y dirección de su empresa (INPUTS)	Creatividad Formación Flexibilidad ante problemas internos Adaptación al cambio del entorno Fijación de objetivos concretos a empleados Comunicación entre dirección y empleados Iniciativa individual. Cooperación Dependencia toma decisiones de empresa matriz Descentralización de toma de decisiones Control
Influencia en la gestión de los recursos humanos (INPUTS)	Motivación Satisfacción (de los empleados). Absentismo Rotación Formación para el puesto Resistencia a los cambios Identificación con la empresa Participación en la toma de decisiones Participación en la fijación de objetivos Autonomía de decisión en la realización de su trabajo Iniciativa en su trabajo Control sobre su trabajo
Influencia en el logro de objetivos (OUTPUTS)	Eficacia directivos La forma de toma decisiones Sistema de información Sistema de comunicación Participación toma decisiones Proceso de control

Fuente: elaboración propia.

Por último, las empresas como entidades complejas y multidimensionales necesitan también ser analizadas desde múltiples perspectivas, tal y como propone la Teoría Configuracional (Ketchen Jr., Thomas y Snow, 1993; Meyer, Tsui y Hinings, 1993). Según este planteamiento una configuración es una concurrencia de un conjunto multidimensional de características conceptualmente diferentes (Meyer, Tsui y Hinings, 1993). Diversos autores han sugerido que las fuerzas que generan estas configuraciones son exógenas (entorno) y endógenas (internas) (Meyer, Tsui y Hinings, 1993). Es por ello que integramos el entorno general dividido en marcos (Geográfico, Económico, Sociocultural, Político-legal) (Oreja, 1999) y las actividades de la cadena de valor de la empresa (Tabla nº 4), dando lugar a los perfiles del análisis de la cadena de valor (García Pérez, 1999; Kaiser, 1984; Porter, 1985) y la influencia del entorno sobre la misma (Oreja, 1999) que será la dimensión configuracional (Ketchen Jr., Thomas y Snow, 1993; Meyer, Tsui y Hinings, 1993;) o integradora y sus PRE.

TABLA Nº 4. PRE DE CARÁCTER CONFIGURACIONAL

PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	ITEMS
Influencia de las variables del entorno (GEPS) en las actividades de valor de la empresa	Obtención de créditos Precio de los créditos Informática Mobiliario e instalaciones Contratación de personal Promoción de personal Traslado de personal Formación de personal Tecnología Compras Operaciones y procesos internos Publicidad Promoción de ventas Ventas Canales de distribución Servicio postventas

Fuente: elaboración propia.

En una segunda etapa de nuestro modelo conceptual (Figura nº 1) analizamos el nivel de riesgo estratégico asumido por los decisores desde la perspectiva de Kahneman y Tversky (1979) y la importancia que éstos conceden

a un conjunto de objetivos. El abanico de elecciones estratégicas consideradas abarca una amplia tipología relacionada con el crecimiento, el mercado, los productos, los clientes y los recursos humanos (Tabla nº5) en un intento de que pudieran verse reflejadas todas las preferencias de los sujetos y sus empresas.

**TABLA Nº 5. OBJETIVOS CONSIDERADOS**

Crecimiento	Desarrollo interno Absorción Fusiones y adquisiciones Alianzas estratégicas Estabilidad Supervivencia Reestructuración Decrecimiento
Mercado	Diversificación mercados Penetración nuevos mercados Concentración de mercados Control del mercado Incrementar cuota mercado
Producto	Calidad Reducción costes Especialización en productos Diversificación de productos Diferenciación de productos Desarrollo (ampliar el servicio) Estandarización del producto
Recursos Humanos	Estabilidad en el empleo Flexibilidad laboral Calidad en el trabajo Disminución costes laborales Subcontratación Mejora formación profesional
Clientes	Satisfacción del cliente Calidad de servicio Fidelización del cliente

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, ese análisis del riesgo estratégico y el de los objetivos fijados por el empresario canario nos permitirán identificar la existencia o ausencia de GAPs entre riesgo y objetivos, con relación a la influencia de los PRE sobre las empresas. Esta existencia o ausencia de GAPs nos indicará una

mayor o menor coherencia en el planteamiento competitivo de las empresas canarias, tal y como queda reflejado en la Tabla nº 6.

Cuando las empresas se sitúan por encima de los PRE sienten aversión al riesgo, por lo tanto, los objetivos que se plantean los han ido logrando o se plantean objetivos conservadores. Por el contrario, cuando las empresas se sitúan por debajo de los PRE están dispuestas a asumir riesgos, por lo tanto, perciben que no han logrado los objetivos fijados por ellas o sus objetivos son arriesgados.

**TABLA Nº 6. PLANTEAMIENTO COMPETITIVO**

1) SITUACIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LOS PRE	2) INFLUENCIA PERCIBIDA DE LOS PRE	3) RIESGO ASUMIDO POR LA EMPRESAS	4) OBJETIVOS FIJADOS POR LA EMPRESA
Empresas situadas por encima de los PRE, PRE superados o situación de ganancia	Baja influencia de los PRE	Aversión al riesgo	objetivos logrados y/o objetivos conservadores
<b>PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS (Benchmarking)</b>			
Empresas situadas por debajo de los PRE, PRE no superados o situación de pérdida	Alta influencia de los PRE	Tomador de riesgo	objetivos no logrados y/o objetivos arriesgados

Fuente: adaptación propia de Fiegenbaum, Hart y Schendel (1996).

La conexión entre la situación de la empresa respecto a sus PRE y el comportamiento más o menos arriesgado que refleje en la elección de sus objetivos está, además, vinculada con la influencia que percibe de dichas referencias (Columna 2 de la Tabla nº 6). Dadas las circunstancias actuales de creciente rivalidad, la necesidad de superar las referencias fijadas es imprescindible para la supervivencia de la empresa, para ser competitiva y así se convierte en su prioridad, condicionante y guía de comportamiento. Por

tanto, el no haber alcanzado los retos propuestos, supone seguir altamente influenciados por los mismos y será entonces codificada como una situación negativa y de pérdidas, en términos de la Teoría Prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979), que llevará a la empresa a asumir riesgos como la opción para solventar la situación. Además, hay que tener en cuenta que en la mente de los individuos, el riesgo está más asociado a los malos resultados y a las pérdidas (Shapira, 1994), existiendo así una mayor influencia en circunstancias relacionadas con pérdidas o con no superar las referencias. En el caso contrario, una vez que la empresa supere sus referencias, estará menos influenciada por las mismas, desarrollando una posición conservadora y minimizando los riesgos para no perder la situación de privilegio que ostenta ya que tiene todo que perder.

Una vez enumerados los perfiles que vamos a utilizar y los factores competitivos considerados en los mismos, aplicaremos el Modelo de Rasch. Dicho modelo nos permitirá llevar a cabo la primera etapa del benchmarking y concluir con la influencia de los PRE. También el Modelo de Rasch nos proporciona la posibilidad de jerarquizar el riesgo asumido por el empresario canario y los objetivos fijados por ellos, además de las diferencias entre las empresas.

#### Modelo de Rasch

En este Análisis Competitivo estudiaremos cada dimensión que constituye el perfil empresarial de referencia estratégica como un constructo distinto por medio del Modelo de Rasch. El modelo dicotómico de Rasch (Rasch, 1960, 1980; Wright y Stone, 1979) permite la transformación de puntuaciones en medidas intervalo mediante la probabilidad de respuesta a ítems dicotómicos.

Siguiendo la formalización de la transformación realizada por Linacre (2005) se puede establecer lo que sigue:

Sea  $P_{ni}$  la probabilidad de que el sujeto  $n$  tenga éxito en la contestación del ítem  $i$ . El campo de variación de esta probabilidad es:

$$0 \leq P_{ni} \leq 1$$

Este rango no se corresponde con el infinito conceptual de la variable latente, por lo que se realiza una transformación del concepto probabilidad al concepto ratio odds.



$$\frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}}$$

El ratio odds se define como la relación de dos probabilidades opuestas. Cuyo campo de variación es:

$$0 \leq \frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}} \leq \infty$$

Si realizamos la transformación del ratio odds, obteniendo su logaritmo neperiano se logra un campo de variación que se corresponde con el de una variable latente infinita.

$$-\infty \leq \ln \frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}} \leq +\infty$$

Este logaritmo neperiano del ratio odds cumple las reglas de concatenación exigidas por Campbell (1919) para la medición objetiva, por lo que la medición de los constructos de las ciencias sociales pueden realizarse indirectamente mediante la inferencia probabilística, al igual que la composición de las estrellas se pueden obtener indirectamente mediante análisis espectral (Linacre, 2005).

$$\ln \frac{P_{ni}}{1 - P_{ni}} = \beta_n - \delta_{ni}$$

Este logaritmo viene a recoger la diferencia entre la habilidad del sujeto  $n$  y la dificultad del ítem  $i$ .

Siendo:

$\beta_n$ : parámetro de la habilidad del sujeto  $n$ , cuyo campo de variación es  $n = \{1, \dots, N\}$

$\delta_i$ : parámetro de la dificultad del ítem  $i$ , cuyo campo de variación es  $i = \{0, 1\}$

Estos parámetros son las distancias, desde un origen local, en logits (unidades de medida logaritmo-odds) en un continuo lineal representativo de la variable latente unidimensional.

A partir del logaritmo neperiano del ratio odds, se puede determinar la probabilidad de que el sujeto  $n$  tenga éxito en la respuesta al ítem  $i$  como:

$$(P_{ni} = 1 / \beta_n, \delta_i) = \frac{e^{(\beta_n - \delta_i)}}{1 + e^{(\beta_n - \delta_i)}}$$

(Modelo dicotómico de Rasch)

La conclusión que recoge Linacre (2005) es que cualquier conjunto de datos con una estructura probabilística que se ajuste a un modelo de Rasch también cumple la concatenación de Campbell y por tanto las estimaciones de sus medidas tienen las mismas propiedades aritméticas de medición que la longitud y el peso.

El modelo politómico de categorías ordenadas de Rasch (Andrich, 1978; 1988) especifica la probabilidad  $P_{nij}$  de que una persona  $n$  de habilidad  $\beta_n$  seleccione la categoría  $j$  de una escala de puntuación común aplicada al ítem  $i$  de dificultad  $\delta_i$ . Su opuesta sería la probabilidad  $P_{ni(j-1)}$  de seleccionar la categoría  $(j-1)$ , por lo que el logaritmo neperiano del ratio odds definido sería:

$$\ln \frac{P_{nij}}{1 - P_{ni(j-1)}} = \beta_n - \delta_i - \tau_{ij}$$

En donde los parámetros  $\beta_n$  y  $\delta_i$  representan las mediciones ya indicadas en el modelo dicotómico de Rasch y  $\tau_j$  es el umbral Rasch-Andrich o calibración de la etapa. Sería el punto en la variable latente en donde la probabilidad de seleccionar la categoría  $j$  es igual a seleccionar la categoría  $(j-1)$ , considerando la dificultad del ítem  $i$ .

La expresión de su probabilidad sería:

$$P_{nij} = \frac{1}{\gamma} \exp \left[ j(\beta_n - \delta_i) - \sum_{k=1}^j \tau_k \right]$$

En donde  $\tau_1$  es 0 y  $\gamma$  un factor normalizado que recoge la suma de todos los posibles numeradores.

Los parámetros que se considerarán en las distintas técnicas de Análisis Competitivos integradas para determinar el Perfil Competitivo de la Empresa en Canarias, constituido por los diferentes Puntos de Referencia Estratégicos medidos son:

$\beta_n$ : parámetro de la capacidad estratégica de la empresa  $n$ , cuyo campo de variación es  $n = \{1, \dots, N\}$  (muestra de empresas analizadas)

$\delta_i$ : parámetro de la dificultad<sup>2</sup> del ítem  $i$ , cuyo campo de variación es  $i = \{1, L\}$  (muestra de ítems considerados en cada constructo analizado).

### III.3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS COMPETITIVO

#### III.3.1. Puntos de referencia estratégicos

Para la identificación de la influencia de los puntos de referencia estratégicos de las empresas en Canarias durante el año 2003 se han considerado aquellas variables que sus gestores han percibido como más influyentes en distintas parcelas de su administración, como en el logro de objetivos o la gestión de sus recursos humanos. Tal como se ha comentado anteriormente y siguiendo las propuestas de la literatura (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996) se tienen en cuenta dos dimensiones de la matriz tridimensional con que se define a los puntos de referencia: la interna y la externa. Además, se han identificado unos puntos de referencia configuracionales, fruto de la interacción entre el ámbito interno y externo de la empresa y reflejo de la visión organizativa como un todo integrado.

La información para la realización de este estudio fue obtenida mediante la cumplimentación de un cuestionario por directivos de empresas en Canarias entre los meses de febrero a junio de 2004<sup>3</sup>.

De entre el conjunto de preguntas cerradas que componen el cuestionario, los sujetos debían señalar el grado de influencia que percibían en su ges-

<sup>2</sup> En este estudio la dificultad del ítem se establece como la influencia del mismo en la gestión empresarial.

<sup>3</sup> Diseño y montaje de una Central Informativa sobre la Empresa en Canarias. Contrato de Investigación 981201 de FYDE-CajaCanarias – Universidad de La Laguna.

tión de un conjunto de variables, tanto internas como externas y que cuantificaban en un intervalo de 1 (menos influencia) a 5 (más influencia).

**TABLA Nº 7. FIABILIDAD DE LAS MEDIDAS**

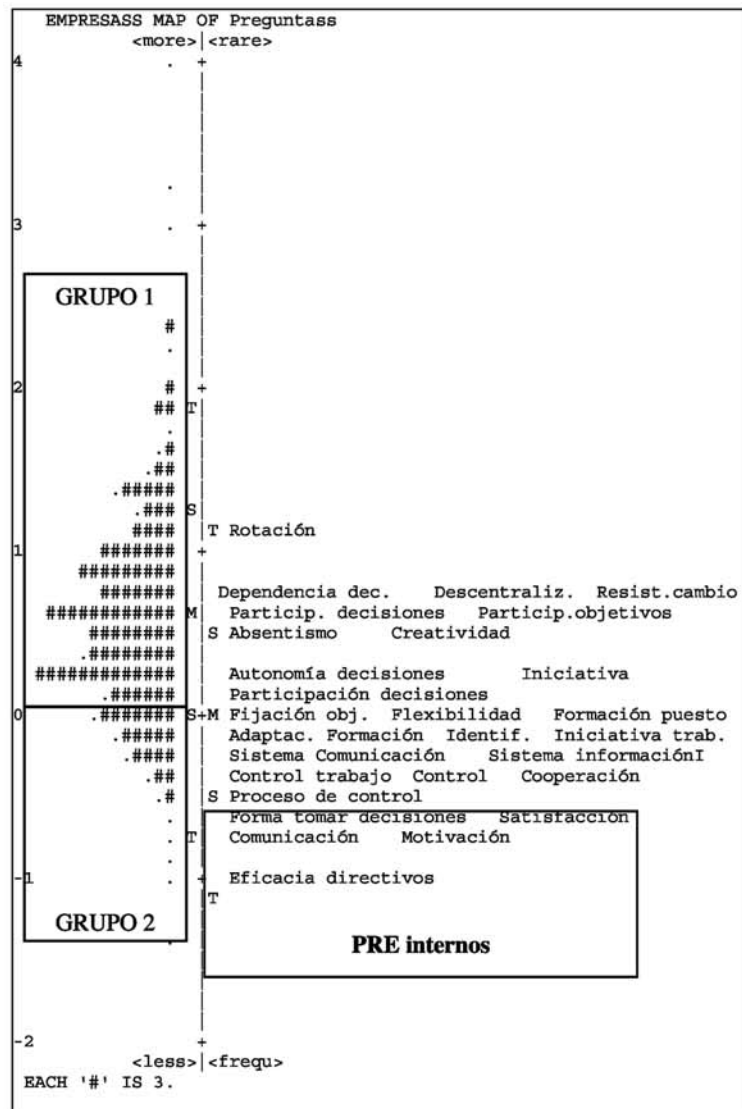
	Fiabilidad de las empresas	Fiabilidad de los ítems
Referencias internas	Real : 0.85 Model: 0.87	Real : 0.99 Model: 0.99
Referencias externas	Real : 0.89 Model: 0.90	Real : 0.98 Model: 0.98

Fuente: elaboración propia.

La muestra inicial era de 387 empresas, seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico que cumple con todos los principios del muestreo (Mandujano, 1998). Para la identificación de las referencias y tras la calibración de las medidas con la aplicación de la metodología de Rasch, se utilizan unas muestras finales de 352 y 344 individuos respectivamente. Las referencias configuracionales se identificaron mediante análisis descriptivos y se consideró el total de la muestra inicial.

Con relación a las características de las medidas, para el caso de las referencias internas y externas se valoró su fiabilidad mediante los indicadores que ofrece la metodología de Rasch (Tabla nº 7). En ambos se obtienen resultados satisfactorios.

En relación a las referencias configuracionales, se estudia la influencia que ejercen los cuatro marcos del entorno genérico definidos para un entorno insular (Oreja, 1999) sobre las principales actividades de la cadena de valor. El desglose de la cadena de valor se hace de una manera amplia y global para que tenga cabida la multiplicidad y variedad de empresas que forman parte de la muestra.

Puntos de referencia estratégicos internos.**PERFIL N° 1. PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS INTERNOS**

Fuente: elaboración propia.

La aplicación de la metodología de Rasch nos da como resultado un perfil (Perfil nº1) en el que se representan por un lado, los ítems internos considerados y de otro, las empresas entrevistadas. La variable latente que se analiza es la influencia en la gestión de la empresa a través de la contribución de cada ítem.

Así, se puede observar que la “*eficacia directiva*” es percibida, por la mayoría de las empresas, como una gran influencia en su comportamiento estratégico. Será por tanto, la principal referencia estratégica interna. El desarrollar las tareas directivas de la mejor manera posible y de forma que conduzca al logro de los objetivos fijados se sitúa entre los grandes retos del comportamiento de las organizaciones.

La influencia de esta referencia sale reforzada por los siguientes ítems en relevancia como son “*la toma de decisiones*”, “*la comunicación*”, “*la satisfacción*” y “*la motivación del personal*”.

Este grupo de ítems no hace sino enfatizar la importancia de la gestión de los recursos humanos y su papel en la dirección estratégica de las empresas, como ya se ha señalado anteriormente. El comportamiento del grupo humano es el que posibilita que el directivo logre sus objetivos, de ahí la importancia de la motivación y comunicación y, con ello, de la satisfacción de los trabajadores.

Esta conclusión cobra mayor sentido si tenemos en cuenta que la empresa en Canarias se dedica, en su mayor parte, al sector servicios en el que el papel de los recursos humanos es crucial.

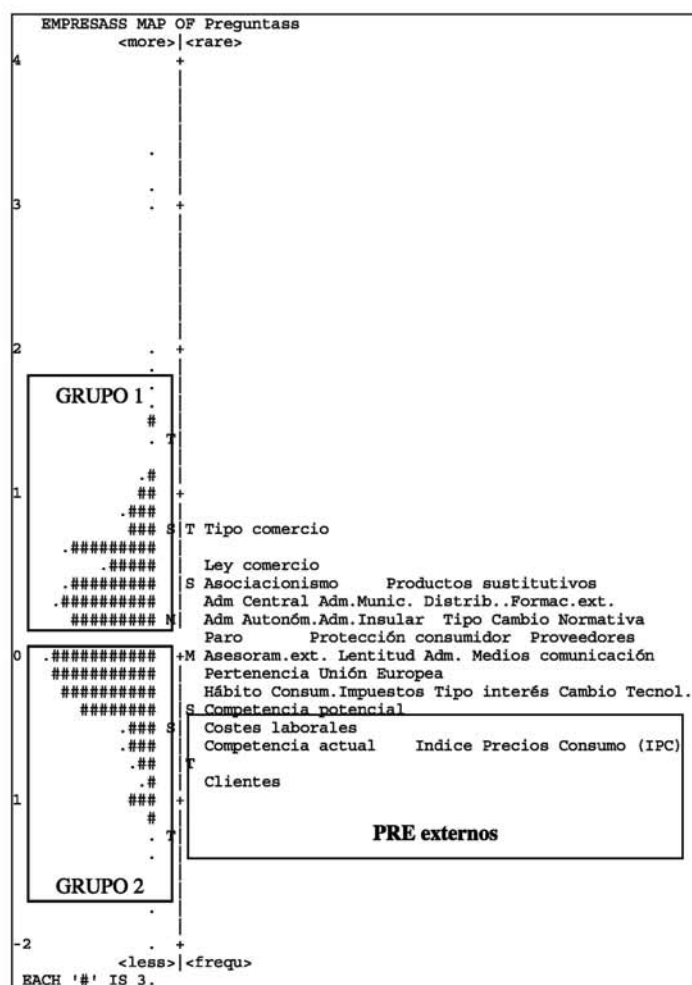
#### Puntos de referencia estratégicos externos

La aplicación de la metodología de Rasch nos permite obtener también otro perfil (Perfil nº 2) en el que se sitúan, en este caso e igualmente de manera simultánea, las empresas y las variables externas que más pudieran condicionar sus elecciones estratégicas, lo que nos lleva a identificar los puntos de referencia estratégicos externos.

Tras un año 2002 caracterizado por una gran diversidad de acontecimientos a nivel mundial que sembraron la incertidumbre, como crisis alimentarias o el alza del precio del petróleo, el año 2003 se define como de recuperación (Confederación Canaria de Empresarios, 2004), si bien en el primer semestre, con la guerra de Irak se vivieron nuevamente momentos de cierta turbulencia. Así, no es de extrañar que sean “*los clientes*” el principal punto de mira de las empresas en Canarias en búsqueda de una reactivación del consumo, de superación de las fases de estancamiento y de un mayor conocimiento de sus hábi-

tos de compra. También será determinante “la competencia”, dado que si la empresa no responde a las peticiones de unos clientes cada vez más exigentes, más informados y que son la principal fuerza competitiva de su sector específico (Yanes y Oreja, 2007), éstos se decantarán por la oferta de la competencia, de la que también tienen un mayor conocimiento.

## PERFIL N° 2. PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS EXTERNOS



Fuente: elaboración propia.

Junto a clientes y competidores, se alzan como referencias externas “el Índice de Precios al Consumo” (IPC) y “los costes laborales”. La importancia que se otorga a la evolución de los precios puede estar ocasionada por reminiscencias de las situaciones vividas en el año 2002. Los directivos de las empresas, aún a pesar de que la subida de los precios en Canarias sigue siendo inferior a la media nacional y que el año 2003 se caracteriza por una contención en los precios (Confederación Canaria de Empresarios, 2004), siguen expectantes, pendientes y preocupados por esa evolución de los precios y sus posibles repercusiones.

Por su parte, la importancia que como referencia interna tienen las variables relacionadas con la gestión de personal, hace que se enlace con su remuneración y, en definitiva, con los costes que suponen su motivación y satisfacción. Esta influencia que perciben los gestores de los costes laborales viene determinada por la confluencia de un conjunto de factores. Entre ellos, que en el incremento salarial revisado en convenios para mantener la capacidad adquisitiva de los salarios creció dos puntos por encima del nivel de precios (Gobierno de Canarias, 2004).

Además, con el objetivo de potenciar la estabilidad en el empleo como una posible fuente de competitividad empresarial, se intenta limitar la contratación temporal mediante la fijación de elementos penalizadores y costes adicionales (Confederación Canaria de Empresarios, 2004). Debido a las particularidades productivas de Canarias y a sus necesidades específicas, estas medidas no logran los resultados deseados sino que revierten además en un incremento de los costes. Todas estas circunstancias hacen que los costes laborales sea una de las referencias externas más presentes en la elección estratégica de las organizaciones.

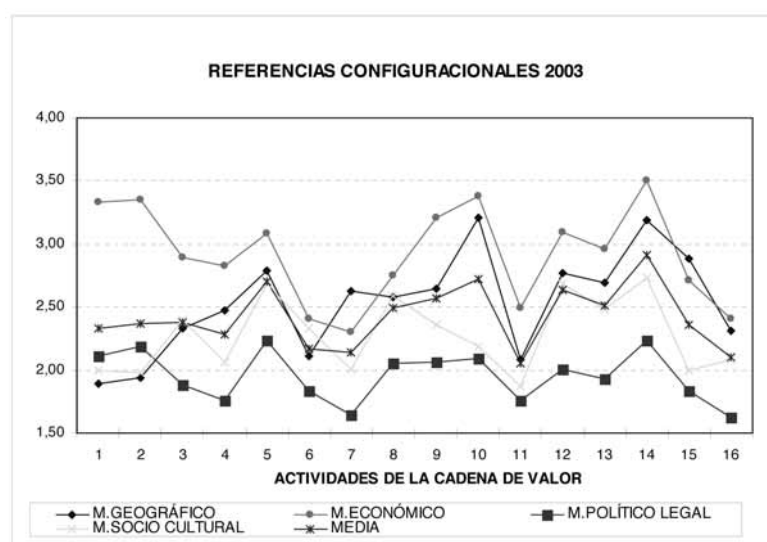
- Puntos de referencia estratégicos configuracionales

Partiendo de la definición de configuración aportada en los apartados anteriores y de la importancia de analizar no sólo las referencias de la organización sino también las relaciones entre sus dimensiones o *configuraciones* (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996), identificamos las que hemos llamado referencias configuracionales. Son el fruto de la interacción y los vínculos entre lo externo y lo interno a la empresa. Además, son el más claro reflejo del reforzamiento mutuo que tiene lugar entre las múltiples dimensiones que constituyen una referencia (Fiegenbaum, Hart y Schendel, 1996).



Para identificarlas se ha analizado el grado de influencia de cada uno de los marcos del entorno insular (Oreja, 1999) en las actividades de la cadena de valor. De esta forma, estaríamos dando lugar a otra dimensión que complementa la información ofrecida por las anteriores referencias identificadas (Gráfico nº 1).

**GRÁFICO Nº 1. PUNTOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICOS CONFIGURACIONALES**



Fuente: elaboración propia.

Actividades de la cadena de valor.

Código	Actividad	Código	Actividad
1	Obtención de créditos	9	Tecnología
2	Precio de los créditos	10	Compras
3	Informática	11	Operaciones y procesos internos
4	Mobiliario e instalaciones	12	Publicidad
5	Contratación de personal	13	Promoción de ventas
6	Promoción de personal	14	Ventas
7	Traslado de personal	15	Canales de distribución
8	Formación de personal	16	Servicio postventa

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista del entorno, la mayor influencia que se percibe en las actividades de la cadena de valor de las empresas es la procedente del marco económico. Es un condicionamiento que, excepto en dos actividades (*traslado de personal* (7) y *canales de distribución* (15)), es la máxima que se percibe del entorno y con cierta diferencia no sólo con respecto al siguiente marco en relevancia sino más aún en comparación con la influencia media total percibida. Esta importancia de la situación económica del entorno se deja sentir especialmente en “*las compras*” (10) y en “*las ventas*” (14) de la empresa, actividades que en la empresa canaria son de máxima importancia dada su condición de insularidad.

Con esta primera conclusión se enfatiza la visión de las referencias configuracionales como fruto del reforzamiento mutuo entre unas referencias externas que ensalzaban el poder de los clientes, la competencia y la evolución de los precios, entre otros, y unas internas que se centraban en la eficacia directiva. La dirección de las empresas, como mínimo, ha de lograr que las actividades nucleares y centrales de toda empresa, las ventas y las compras, se realicen de la mejor forma posible y cumpliendo los objetivos marcados. Es por ello que en el año 2003, la principal referencia, y por tanto, determinante de las elecciones estratégicas de las empresas, es la influencia que una situación económica en vías de recuperación tiene en el coste de los factores necesarios para la producción (compras), pero especialmente en las ventas de sus productos. Es este vínculo entre situación económica y ventas lo que ha centrado y guiado las decisiones de las empresas en este año 2003 que analizamos.

Hablando en términos de influencia media de los marcos del entorno en las actividades de la empresa, también es importante resaltar la que se percibe en “*la contratación de personal*” (5), además de “*las compras*” (10) y “*las ventas*” (14). Estas funciones se han visto más afectadas que el término medio que ha recibido el resto de actividades de la empresa. Es un reforzamiento adicional de las conclusiones obtenidas en las referencias internas y externas, que fijan la motivación y satisfacción del personal como de especial consideración y por otra, los costes laborales como referencia externa.

Con objeto de obtener una mayor información de la influencia que perciben las empresas en Canarias de las referencias internas y externas se dividen las empresas en dos grupos, según su posicionamiento en los perfiles anteriores (Perfil nº 1 y Perfil nº 2):

**Grupos 1:** empresas que perciben una mayor influencia de las referencias internas (Grupo 1I) y externas (Grupo 1E) en sus elecciones estratégicas. Según los razonamientos teóricos de apartados anteriores, estas empresas estarían situadas por debajo de los PRE, sin llegar a alcanzarlos (en el perfil nº 1 y nº 2 están por encima del 0), codificando la situación de pérdidas y siendo tomadores de riesgo según la Teoría Prospectiva de Kahneman y Tversky (1979).

**Grupos 2:** empresas que perciben una menor influencia de las referencias internas (Grupo 2I) y externas (Grupo 2E) en su comportamiento estratégico y, por tanto, a raíz de nuestros planteamientos teóricos estarían situadas por encima de los PRE, habiéndolos superado (en el perfil nº 1 y nº 2 están por debajo del 0) en una situación de ganancias y siendo en consecuencia aversas al riesgo (Kahneman y Tversky, 1979).

En la Tabla nº 8 se resume el número y porcentaje de las empresas que forman parte de cada uno de los grupos establecidos con la intención de conocer por qué referencias se sienten más condicionadas y por tanto, saber si es el ámbito interno o el externo el que ejerce un mayor poder sobre las empresas.

De la información de la Tabla nº 8 se desprende que hay una notable diferencia entre el porcentaje de empresas que reciben una alta influencia en su gestión de los PRE internos (1I) y de los externos (1E) respecto a quienes reciben una baja influencia (I2 y E2), y por tanto, situados lejos y cerca respectivamente de superar las referencias en cada una de las dos dimensiones consideradas. Reciben, así, una alta influencia de los PRE internos (1I) y de los externos (1E). Además, hay casi un 30 % más de empresas que perciben su comportamiento estratégico condicionado más por referencias internas (1I) que externas (1E). Es conocida la escasa orientación al mercado que tienen este tipo de empresas de pequeña dimensión, cuyos objetivos se centran más en lograr eficiencia en sus procesos y cuyo horizonte temporal es el corto plazo.

**TABLA Nº 8. INFLUENCIA DE LAS REFERENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS**

	Puntos de referencia estratégicos de carácter externo		Puntos de referencia estratégicos de carácter interno	
Empresas que perciben mayor influencia de los PRE (Grupos 1)	191 empresas (Grupo 1E)	55'52%	297 empresas (Grupo 1I)	84'37 %
Empresas que perciben una menor influencia de los PRE (Grupos 2)	153 empresas (Grupo 2E)	44'48%	55 empresas (Grupo 2I)	15'62%
TOTAL MUESTRA	344 empresas	100 %	352 empresas	100 %

Fuente: elaboración propia.

También habría que destacar que las empresas más o menos influenciadas por PRE externos pueden estar a la vez entre las que están más o menos influenciadas por los PRE internos, ya que ambos grupos no son excluyentes.

### III.3.2. El riesgo estratégico

El riesgo estratégico asumido es un criterio de selección entre las distintas opciones estratégicas que nos puede ayudar a comprender el camino hacia la competitividad de las empresas canarias. Además, y atendiendo a la Teoría Prospectiva de Kahneman y Tversky (1979), es el vínculo por excelencia entre la situación de la empresa respecto a quienes considera sus puntos estratégicos de referencia y las elecciones por las que se decanta. De ahí que la estructura de los puntos estratégicos de referencia ayude a entender la actitud y el comportamiento de las estrategias más y menos arriesgadas (Shoham y Fiegenbaum, 2002).

Tal como se ha comentado en los apartados anteriores, cuanto más influencia perciba la empresa de sus referencias, su situación será más lejana a su logro y por tanto, mayor será el riesgo que decide asumir al codificar la situación como negativa (Kahneman y Tversky, 1979). Para observar esta circunstancia en la muestra que nos ocupa los individuos indican el nivel de riesgo que han asumido en su toma de decisiones, considerándolo un constructo unidimensional y constituido por un ítem. De esta forma, cuantifican el riesgo que *perciben* que han asumido, independientemente de

cómo lo definan<sup>4</sup>. La respuesta se cuantifica en una escala de 1 (bajo nivel de riesgo asumido) y 5 (alto nivel de riesgo asumido).

**TABLA N° 9. DIFERENCIAS EN EL RIESGO ASUMIDO EN FUNCIÓN DE LA SITUACIÓN RESPECTO A LAS REFERENCIAS ESTRATÉGICAS**

	Prueba T para muestras independientes		
	T	Gl	Sig. (bilateral)
Puntos de referencia estratégicos de carácter interno	2,570	350	,011
Puntos de referencia estratégicos de carácter externo	2,134	321,612	,034

Fuente: elaboración propia.

El análisis del riesgo se lleva a cabo comparando las medias de los Grupos 1 y 2 identificados en función de la influencia de su referencia y por tanto, de su lejanía o proximidad a la referencia respectivamente, tanto para las referencias internas como para las externas. Se aplica para ello la prueba T para muestras independientes, que tras el test de homogeneidad de varianzas de Levene, nos indica que en ambos casos la diferencia entre el riesgo que asume cada grupo es significativa al 0,05 (Tabla n° 9). De esta forma, se confirma que el riesgo estratégico que asumen los directivos depende de cómo perciben su situación respecto a las referencias designadas, siguiendo las tesis de la Teoría Prospectiva (Kahneman y Tversky, 1979).

Tanto para las referencias internas como las externas, y también en consonancia con dicha teoría, son las empresas que perciben una mayor influencia de las referencias en su comportamiento estratégico, y por tanto están más lejos de superarlas, las que creen haberse arriesgado más (Tabla n° 10 y Tabla n° 11) y además son más numerosas.

<sup>4</sup> Al considerar la vertiente empresarial del riesgo se tiene especialmente presente la magnitud y probabilidad de pérdidas de la empresa por las decisiones estratégicas (Oreja y Yanes, 2005). Para profundizar en el concepto de riesgo estratégico y las principales aportaciones al respecto se puede consultar Oreja y Yanes (2005)

**TABLA N° 10. RIESGO ESTRATÉGICO ASUMIDO EN FUNCIÓN DE LA SITUACIÓN RESPECTO A LAS REFERENCIAS ESTRATÉGICAS**

	Puntos de referencia estratégicos de carácter interno (I)		Puntos de referencia estratégicos de carácter externo (E)	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
<b>Grupos 1</b>	3,47	1,17	3,41	1,20
<b>Grupos 2</b>	3,20	1,20	2,96	1,10

Fuente: elaboración propia.

**TABLA N° 11. INFLUENCIA DE LAS REFERENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS Y EL RIESGO**

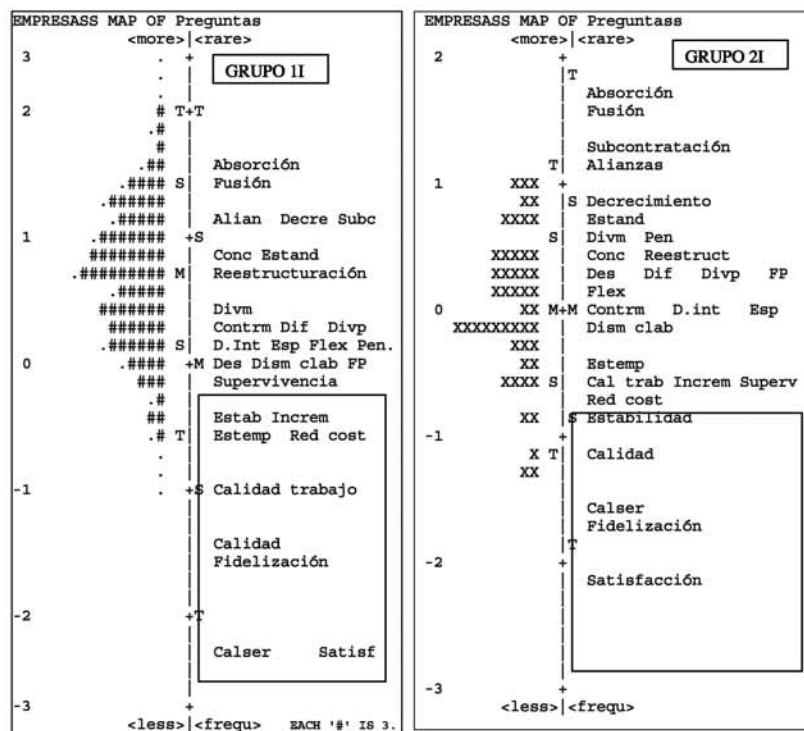
	Puntos de referencia estratégicos de carácter externo		Puntos de referencia estratégicos de carácter interno		Riesgo percibido
Empresas que perciben mayor influencia de los PRE (Grupos 1)	191 empresas (Grupo 1E)	55'52%	297 empresas (Grupo 1I)	84'37 %	Alto
Empresas que perciben una menor influencia de los PRE (Grupos 2)	153 empresas (Grupo 2E)	44'48%	55 empresas (Grupo 2I)	15'62%	Bajo

Fuente: elaboración propia.

A la luz de estos resultados y de cara a la elección entre las posibles estrategias en búsqueda de la competitividad empresarial, las empresas deciden asumir un mayor o menos riesgo en función de cómo perciben su situación respecto a las referencias que consideran al decidir. Será, por tanto, determinante en este camino hacia la competitividad, no sólo la elección de la referencia sino cómo se percibe la situación respecto a la misma.

### III.3.3. Los objetivos estratégicos

#### PERFILES nº 3 y nº 4. Grupos 1 y 2 según PRE internos (Grupos 1I y 2I)



CODIGO	OBJETIVO	CODIGO	OBJETIVO
D.int	Desarrollo interno	Divp	Diversificación de productos
Absorción	Absorción	Dif	Diferenciación de productos
Fusión	Fusiones y adquisiciones	Des	Desarrollo (ampliar el servicio)
Alian	Alianzas estratégicas	Estand	Estandarización del producto
Estab	Estabilidad	Satisf	Satisfacción del cliente
Superv	Supervivencia	Calser	Calidad de servicio
Reestruct	Reestructuración	Fidel	Fidelización del cliente
Decre	Decrecimiento	Estemp	Estabilidad en el empleo
Divm	Diversificación mercados	Flex	Flexibilidad laboral
Pen	Penetración nuevos mercados	Cal trab	Calidad en el trabajo
Conc	Concentración de mercados	Dism clab	Disminución costes laborales
Contr	Control del mercado	Subc	Subcontratación
Increm	Incrementar cuota mercado	FP	Mejora formación profesional
Cal	Calidad		

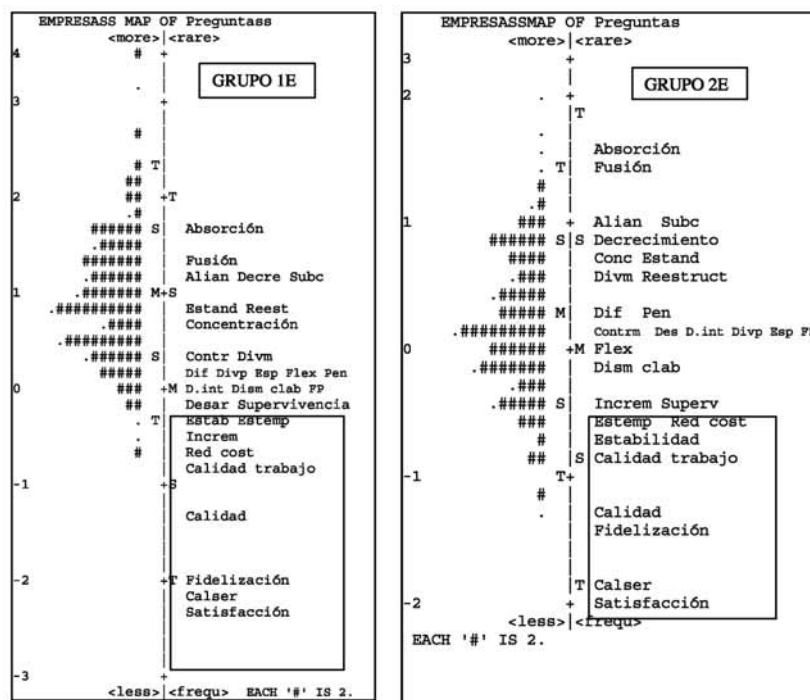
Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de los objetivos de las empresas en Canarias se ha aplicado igualmente la metodología de Rasch, cumpliéndose los requisitos de fiabilidad y calibración de las medidas. Con el propósito de obtener una información más detallada de las interrelaciones o vínculos entre conceptos como puntos de referencia, riesgo y objetivos, claves en el estudio de su competitividad, hemos considerado las mismas submuestras que en caso del análisis diferencial del riesgo.

De esta forma, obtenemos cuatro perfiles en función de que las empresas perciban su posición respecto a las referencias internas (Perfiles nº3 y nº4 de los grupos 1I y 2I) y externas (Perfiles nº5 y nº6 de los grupos 1E y 2E), como lejana a su logro (Grupos 1) o próxima (Grupos 2) y por tanto, les condiciona más o menos su comportamiento, respectivamente.

Los cuatro perfiles coinciden en identificar como los objetivos estratégicos más importantes para el empresario canario a los relacionados con “la calidad”, en términos generales, o “del servicio” y con “la satisfacción y fidelidad del cliente”. Por lo tanto, se aprecia un cierto planteamiento hacia la orientación al mercado de estas empresas que, mayoritariamente, pertenecen al sector terciario y, por lo tanto, se caracterizan por una mayor participación del cliente a lo largo del proceso productivo. De ahí que elijan estas opciones independientemente de su situación respecto a las referencias que guían su comportamiento ya que son objetivos indispensables en el día a día de estas empresas, tanto para alcanzar los niveles de satisfacción deseados como para mantenerse en ellos.



**PERFILES nº 5 y nº 6. Grupos 1 y 2 según PRE externos (Grupos 1E y 2E)**

CODIGO	OBJETIVO	CODIGO	OBJETIVO
D.int	Desarrollo interno	Divp	Diversificación de productos
Absorción	Absorción	Dif	Diferenciación de productos
Fusión	Fusiones y adquisiciones	Des	Desarrollo (ampliar el servicio)
Alian	Alianzas estratégicas	Estand	Estandarización del producto
Estab	Estabilidad	Satisf	Satisfacción del cliente
Superv	Supervivencia	Calser	Calidad de servicio
Reestruct	Reestructuración	Fidel	Fidelización del cliente
Decre	Decrecimiento	Estemp	Estabilidad en el empleo
Divm	Diversificación mercados	Flex	Flexibilidad laboral
Pen	Penetración nuevos mercados	Cal trab	Calidad en el trabajo
Conc	Concentración de mercados	Dism clab	Disminución costes laborales
Contr	Control del mercado	Subc	Subcontratación
Increm	Incrementar cuota mercado	FP	Mejora formación profesional
Cal	Calidad		

Fuente: elaboración propia.

Estos objetivos son congruentes con las referencias estratégicas externas identificadas en los apartados anteriores ya que, por una parte se tenía presente al cliente y por otra a la competencia. No hay mejor forma de intentar fidelizar al cliente que con una clara orientación al mercado y con ello afianzar la posición de la empresa frente a un cliente cada vez más exigente y una competencia en creciente hostilidad; a pesar, por otro lado, de que la mayoría de las empresas canarias parecen más condicionadas por PRE internos que externos, tal y como hemos señalado.

*“La calidad en el trabajo”* parece ser otra prioridad para estas empresas, dado que son unánimes también a la hora de valorar la alta importancia de este objetivo. Nuevamente la explicación podría estar en el perfil de empresa canaria que está ubicada en el sector servicios en el que la calidad del trabajo es un aspecto clave para poder competir. También, hay que tener presente que se percibían como principales referencias internas a la motivación y satisfacción de los trabajadores junto con que la media del entorno general influye, principalmente, en la contratación de personal (además de las compras y las ventas), con lo cual este objetivo va en esa dirección.

También son considerados relevantes, aunque en menor grado, objetivos conservadores como *“la estabilidad”* en general o *“la estabilidad en el empleo”*. En este mismo grupo de objetivos conservadores e importantes para muchos empresarios en Canarias se colocan otros que podríamos englobar en los que buscan, de una u otra manera, la eficiencia como son: *“la reducción de costes”* en general, *“la reducción de costes laborales”* o *“el incrementar cuota de mercado”*. La importancia otorgada a estos últimos objetivos estratégicos es coherente con la mayor influencia que perciben los empresarios canarios de los PRE internos.

Objetivos más arriesgados como la *“diversificación”*, el *“desarrollo (ampliar el servicio)”* o la *“diferenciación de productos”* no parecen estar considerados entre los más importantes para el empresariado canario.

Los objetivos a los que, prácticamente, ninguna empresa canaria le da importancia es a las absorciones, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, es decir a todas las modalidades de crecimiento externo. Esto se podría interpretar destacando el carácter algo individualista y desconfiado del empresario canario al preferir desarrollar sus actuaciones de manera autónoma. Aunque, si tenemos en cuenta que el tejido empresarial canario está nutrido de pymes, es un patrón de comportamiento que se repite en todos los ámbitos geográficos pues, las evidencias empíricas actuales

demuestran que las pequeñas y medianas empresas son menos propensas a cooperar que las grandes (Butler y Carney, 1986; Dollinger y Goleen, 1992; García Pérez de Lema et al., 2004; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Hoffmann y Schlosser, 2001).

Dado que no hemos encontrado diferencias entre los objetivos estratégicos más y menos importantes para los distintos grupos de empresas considerados, hemos procedido al análisis estadístico del funcionamiento diferencial de estos objetivos mediante la metodología de Rasch en función de su pertenencia a los grupos 1 o grupos 2 en que hemos venido dividiendo la muestra a lo largo del trabajo, con objeto de encontrar otras diferencias al margen de los extremos.

**TABLA N° 12 DIFERENCIAS EN LOS OBJETIVOS (PRE EXTERNOS)**

OBJETIVOS	GRUPO 1E		GRUPO 2E		t	Prob
	DIF measure	DIF S.E.	DIF measure	DIF S.E.		
Fusiones	1.24	.08	1.60	.10	-2.84	.0048
Estabilidad	-.28	.09	-.74	.10	3.33	.0010
Supervivencia	-.07	.09	-.37	.09	2.32	.0209
Diversificación mercados	.35	.08	.60	-.25	-2.09	.0375
Desarrollo (ampliar el servicio)	-.20	.09	.09	-.29	-2.28	.0236
Estabilidad en el empleo	-.32	.10	-.63	.10	2.22	.0270

Fuente: elaboración propia

Las únicas diferencias significativas que se aprecian respecto a las referencias externas (Tabla n° 12) nos indican que el grupo de empresas que se percibe más condicionado por estas referencias y, por tanto, tiende a desarrollar un comportamiento más arriesgado (Grupo 1E) da una mayor importancia a las fusiones, como estrategia de crecimiento externo, así como del desarrollo (ampliar el servicio) y a la diversificación de mercados. Este comportamiento estaría en consonancia con las conclusiones de Kahneman y Tversky (1979) en la Teoría Prospectiva, ya que los individuos se arriesgan dada su situación de lejanía a la superación del nivel de referencia, es poco lo que pueden perder y se arriesgan confiando en las posibilidades de mejora.

Mientras, el grupo en teoría más conservador y que está menos condicionado por los estándares externos a lograr (Grupo 2E) se centra en objetivos

como la estabilidad, la supervivencia y la estabilidad del empleo. Objetivos conservadores que marcarían la diferencia entre percibirse cerca de superar las referencias y no querer perder esa situación de privilegio y el no tener otra opción que arriesgarse en el intento de aprovechar la mínima posibilidad de tener éxito (Tabla nº 12).

**TABLA Nº 13 DIFERENCIAS EN LOS OBJETIVOS (PRE INTERNOS)**

OBJETIVOS	GRUPO 1I		GRUPO 2I		t	Prob
	DIF measure	DIF S.E.	DIF measure	DIF S.E.		
Estabilidad	-.44	.08	-.86	.17	2.26	.0243
Supervivencia	-.17	.07	-.56	.16	2.20	.0289
Penetración de nuevos mercados	.19	.07	.59	.15	-2.47	.0140
Desarrollo (ampliar el servicio)	-.07	.07	.28	.14	-2.24	.0261
Calidad del servicio	-2.24	.14	-1.50	.21	-2.94	.0036

Fuente: elaboración propia

Por su parte, con relación a la influencia que se percibe de las referencias internas (Tabla nº 13), también se aprecian ciertas diferencias entre los objetivos de las empresas más (1I) y menos (2I) condicionadas por ellos. Así, las empresas que tienen más presente en su gestión a las referencias internas al no haberlas superado (1I), se inclinan por la penetración de nuevos mercados y el desarrollo (ampliar el servicio) como las alternativas de crecimiento que les permiten arriesgarse para intentar superar sus referencias. Además, apuestan por la calidad del servicio que es considerada como una opción arriesgada, por la dificultad para que sea percibida por un cliente cada vez más exigente. Este aspecto es coherente con las referencias internas identificadas (Perfil nº 1) entre las que estaban, junto con la eficacia, la satisfacción y motivación en el trabajo, ya que siendo empresas principalmente del sector servicios, se paltean el logro de esos estándares de gestión de sus recursos humanos como la vía para que el cliente perciba una prestación satisfactoria y de calidad. Mientras, el grupo que se ve menos influenciado por estas referencias (2I) se caracteriza por un comportamiento menos arriesgado en el que priman los objetivos de estabilidad y supervivencia como la opción para no perder su *status quo*.

Por lo tanto, según nuestra propuesta teórica, no existiría ningún GAP en el planteamiento competitivo de las empresas canarias ya que las empresas que perciben una mayor influencia de las referencias tanto internas como externas al no haberlas superado, se arriesgan en mayor medida que las menos condicionadas por referencia alguna en el intento de abandonar una situación codificada como de pérdidas. Esta diferencia en el riesgo estratégico que creen estar asumiendo los directivos tiene también su reflejo en la elección de sus objetivos estratégicos, siendo más arriesgados en caso de estar más alejados de la superación de los PRE (Tabla nº 14).

**TABLA Nº 14. INFLUENCIA DE LAS REFERENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

	Puntos de referencia estratégicos de carácter externo	Diferencias entre los objetivos (PER extr.)	Puntos de referencia estratégicos de carácter interno	Diferencia entre los objetivos (PRE intr.)
Empresas que perciben mayor influencia de los PRE	<b>GRUPO 1E</b>		<b>GRUPO 1I</b>	
	191 empresas (55'52 %) (Grupo 1E)	<u>Más arriesgados:</u> - Fusiones - Diversificación mercado - Desarrollo (ampliar el servicio)	297 empresas (84'37 %) (Grupo 1I)	<u>Más arriesgados:</u> 1. Penetración de nuevos mercados 2. Desarrollo (ampliar el servicio) 3. Calidad servicio
Empresas que perciben menor influencia de los PRE	<b>GRUPO 2E</b>		<b>GRUPO 2I</b>	
	153 empresas (44'48 %) (Grupo 2E)	<u>Menos arriesgados:</u> - Estabilidad - Supervivencia - Estabilidad en empleo	55 empresas (15'62%) (Grupo 2I)	<u>Menos arriesgados:</u> 4. Estabilidad 5. Supervivencia

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, habría que hacer notar que los objetivos estratégicos que diferencian a los grupos 1 (1E y 1I) de los grupos 2 (2E y 2I) de empresas son, a su vez, muy similares entre sí; es decir, los objetivos estratégicos de las empresas influenciadas tanto por PRE externos como internos (grupos 1) y los de las empresas no influenciadas por los PRE externos e internos (grupo 2) son prácticamente iguales intragrupo y diferentes intergrupo.

#### III.4. Planteamiento competitivo de las empresas canarias y factores críticos de éxito

La medición del planteamiento competitivo de las empresas canarias nos ha permitido descubrir que los puntos de referencia internos de las mismas están centrados en las habilidades directivas y la gestión y dirección de sus recursos humanos, con relaciones laborales abiertas e intercomunicadas. Mientras, destacan como puntos de referencia externos los clientes y la competencia actual, además del IPC y los costes laborales, incidiendo en la importancia de la eficiencia en la utilización de este recurso clave para la empresa. Si a estos puntos de referencia le añadimos la mayor influencia del marco económico, frente a otros marcos, principalmente sobre compras y ventas, concluimos que la eficiencia en la logística de compras y ventas de las empresas canarias es un punto de referencia importante. También la media del entorno parece influir más en las compras, las ventas y la contratación del personal, apareciendo nuevamente los recursos humanos como pieza clave de las estrategias de estas empresas. Esta preocupación se justifica por tratarse de empresas situadas, mayoritariamente, en el sector servicios en el que los recursos humanos son su activo máspreciado.

La posición de las empresas canarias frente a estos puntos de referencia estratégicos nos permite concluir que la mayoría de ellas tiene una visión más interna que externa, destacando la necesidad de una mayor orientación al mercado de unas empresas situadas mayoritariamente en el sector servicios, como ya se ha señalado.

Se ha ratificado el planteamiento teórico al comprobar que las empresas que perciben más influencia de los PRE sienten que se han arriesgado y, por el contrario, las que perciben menor grado de influencia de los PRE sienten aversión al riesgo. Por lo tanto, su planteamiento competitivo es coherente con nuestro planteamiento teórico y no existe ningún GAP en este sentido.

Sin embargo, en principio, los objetivos que se plantean como más y menos importantes no difieren entre los grupos establecidos dado que todas las empresas se fijan objetivos basados en la calidad en general y del servicio en particular, además de la satisfacción y la fidelidad del cliente, lo que indica una necesidad generalizada de orientarse al mercado. La calidad en el trabajo parece ser otro objetivo importante para todas las empresas canarias, lo que se presenta como muy coherente con las conclusiones anteriormente y con la actividad que desarrollan la mayoría de las empresas canarias.

La paradoja parece estar en que efectivamente el empresario canario le concede una gran importancia a la necesidad de orientarse al mercado, pero la mayoría de las empresas, mientras, se plantea como referencia para lograr ese objetivo aspectos internos de la misma. La explicación podría estar en que los grupos no son excluyentes. Al margen de los objetivos extremos de los perfiles, se encuentran diferencias entre los objetivos estratégicos fijados por estas empresas. Así, las diferencias detectadas entre los objetivos fijados por los grupos 1 y 2 de las empresas a las que les influye más los PRE tanto de carácter externo (1E) como interno (1I), realzan elecciones mucho más arriesgadas como son fusiones, diversificación de mercados y desarrollo (ampliar el servicio) frente a los elegidos por las menos influenciadas (2E y 2I) como son la estabilidad o la supervivencia. De esta forma, tampoco existe GAP alguno en el planteamiento competitivo de las empresas canarias al estar en consonancia con la propuesta teórica inicialmente presentada (Figura nº1).

En definitiva, la preocupación de las empresas canarias por estar orientadas al mercado y ofrecer un servicio de calidad para satisfacer y fidelizar al cliente, les hace tener claro que se logra partiendo de cuidar el capital humano y, en el caso de las empresas influenciadas por PRE externos, por medio de fusiones, diversificación de mercado y desarrollo (ampliar el servicio), ajustándose de esta manera a un mercado cada día más fragmentado y más global, pero a base de crecimiento externo dado que no tienen suficientes recursos y capacidades para hacerlo solas. En el caso de las empresas condicionadas por los PRE internos se decantan por un desarrollo (ampliar el servicio) y, especialmente importante en este contexto, por la calidad del servicio con un apoyo importante en la satisfacción y motivación de sus recursos humanos.

Ante estos dos grupos de empresas arriesgadas están las conservadoras (grupo 2E y 2I) que fijan objetivos como la supervivencia y la estabilidad.

Por lo tanto, podemos concluir que las empresas canarias tienen un planteamiento competitivo que parece coherente con relación a sus percepciones de los PRE y, en base a este planteamiento, podemos concluir que los FCE percibidos por el empresario canario son:

- Dirección y gestión eficiente de los recursos humanos.
- Conocimiento del cliente, el IPC y la competencia (orientación al mercado).
- Calidad en el servicio, para satisfacer y fidelizar al cliente.

- Habilidades directivas.
- Eficiencia en logística de compras y de ventas.

Por último, una limitación de este trabajo puede estar en la existencia de diferencias entre los FCE percibidos y los FCE reales, tal y como afirman Hoffmann y Schlosser (2001). Además del carácter estático del trabajo empírico obviando la dinámica competitiva de las empresas en el mercado, es decir, la tercera dimensión del planteamiento de los PRE que es el tiempo, fijado en este estudio en el año 2003. Esta limitación será superada en un próximo estudio en el que se incorporará el análisis longitudinal.

Junto con la superación de estas limitaciones que hemos impuesto a nuestro planteamiento, también se pretende desarrollar como línea futura de investigación el seguir profundizando en las consecuencias derivadas de la aplicación de la Teoría Prospectiva en conjunción con la importancia e influencia de la fijación de referencias estratégicas. Especialmente, mostramos nuestro interés en indagar en el efecto diferencial que podría ocasionar en el comportamiento estratégico el hecho de sentirse condicionado sólo por referencias internas (1I) frente a que esa influencia proceda sólo de referencias externas (1E).

#### BIBLIOGRAFÍA

**ANDRICH, D.** (1978): "A Rating Scale Formulation for Ordered Response Categories". *Psychometrika*, vol.43, pp.561-573.

**ANDRICH, D.** (1988): *Rasch Models For Measurement*. Sage. Newbury Park, California.

**BAMBERGER, P. y A. FIEGEMBAUM** (1996): "The Role of Strategic Reference Points in Explaining The Nature And Consequences of Human Resources Strategy". *Academy of Management Review*, vol. 21, nº 4, pp. 926-958.

**BUTLER, R. y M. CARNEY** (1986): "Strategy and Strategic Choice: The Case of Telecommunications". *Strategic Management Journal*, vol.7, pp. 161-177.



**CAMPBELL, N.R.** (1919): *Physics: The Elements*. Cambridge University Press (citado por Linacre, 2005). Cambridge.

**CAMISÓN, C.** (1997): *La competitividad de la pyme industrial español: estrategia y competencias distintivas*. Biblioteca Cívitas Economía y Empresa. Madrid.

**CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS** (2004): *Informe Anual de la Economía Canaria*. Confederación Canaria de Empresarios. Las Palmas de Gran Canaria.

**DOLLINGER, M. J. y P. A. GOLDEN** (1992). "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance." *Journal of Management*, vol.18 (4), pp. 695-715.

**DUTTON, J. Y S.JACKSON** (1987): "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action". *Academy of Management Review*, vol.12, pp.76-90.

**FIEGENBAUM, A.** (1997): "Competitive Strategy and Attitude toward Risk Taking: Integration And Modelling". *Academy Management Proceedings*, pp.12-15.

**FIEGENBAUM, A.; S. HART y D. SCHENDEL** (1996): "Strategic Reference Point Theory". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 219 – 235.

**FINNIGAN, J. P.** (1997): *Guía de Benchmarking empresarial*. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.

**GARCÍA-PÉREZ, A.** (1999): "La cadena de valor en el modelo GEPS" en OREJA-RODRÍGUEZ, J.R. [Coord]: *El impacto del entorno en las actividades empresariales*. FYDE-CajaCanarias, pp. 65-86.

**GARCÍA-PÉREZ DE LEMA, D.** et al. (2004): *Estrategia e innovación de la pyme industrial en España*. AECA. DGPYMES.

**GOBIERNO DE CANARIAS** (2004): *Economía Canaria 2003*. Consejería de Economía, Hacienda y Comercio. Gobierno de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria.

**HAMEL, G.; Y. DOZ y C. PRAHALAD** (1989): "Collaborate with Competitors-and Win". *Harvard Business Review*, vol. 67 (1), pp. 133-139.

**HARDAKER, M. Y B. K. WARD** (1987): "Getting Thing Done. How to Make a Team Work". *Harvard Business Review*, noviembre- diciembre.

**HOFFMANN, W. H. y R. SCHLOSSER** (2001): "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Size Enterprises- An Empirical Survey". *Long Range Planning*, vol.34, pp. 357-381.

**JACKSON, S. Y J.DUTTON** (1988): "Discerning Threats and Opportunities". *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.370-387.

**JOHNSON, G y K. SCHOLLES** (2001): *Dirección Estratégica*. 5ª Ed. Prentice Hall. Madrid.

**KAHNEMAN, D. Y A.TVERSKY** (1979): "Prospect Theory: an Analysis of decision under risk". *Econometrica*, vol.47, nº 2, pp.263-291.

**KAISER, M. M.** (1984): *Understanding the Competition: A Practical Guide to Competitive Analysis*. Michael Kaiser and Associates, Inc., Washington, D.C.

**KETCHEN, JR. D. J.; J. B. THOMAS Y CH. C. SNOW** (1993): "Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches". *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1278-1313.

**LEIDECKER, J. K y A.V.BRUNO** (1984): "Identifying and Using Critical Success Factors", *Long Range Planning*, vol. 17, nº 1 (February), pp. 23-32.

**LINACRE, J.M.** (2005): *Measurement, Meaning and Morality*. Keynote Address at the Pacific Rim Objective Measurement Symposium (PROMS) & International Symposium on Measurement & Evaluation (ISME).

**MANDUJANO, F.** (1998): "Teoría del muestreo: particularidades del diseño muestral en estudios de conducta social". *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, vol.3, nº1, pp.1-15.

**MEYER, A. D.; A. S. TSUI Y C. R. HININGS** (1993): "Configurational Approaches to Organizational Analysis". *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1175-1195.

**OREJA-RODRÍGUEZ, J. R.** (1999): "El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares", en Oreja Rodríguez, J.R. [Dir]: *El impacto del entorno en las actividades empresariales. (El caso de la empresa en Canarias)*. Santa Cruz de Tenerife: FYDE-CajaCanarias- IUDE de la Universidad de La Laguna, pp.33-64.

**OREJA-RODRÍGUEZ, J. R.** (2005): "Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch". *IUDE. Serie Estudios* nº 2005/47. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna.

**OREJA-RODRÍGUEZ J.R. Y V. YANES-ESTÉVEZ** (2005): "La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol.25, pp.5-28.

**PEKER, P. P.** (1982): "The Strategic Environmental Matrix: A Concept on Trial". *Planning Review*, vol. 10, nº 5, pp. 28-30.

**PORTER, M. E.** (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press. Nueva York.

**PORTER, M. E.** (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. Nueva York.

**PRESCOTT, J. E. Y J. H. GRANT** (1988): "A Manager's Guide for evaluating Competitive Techniques". *INTERFACES*, vol. 18, nº 3 May-June, pp.10-22.

**RASCH, G.** (1960): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Copenhagen: Danish Institute for Educational Research.

**RASCH, G.** (1980): "Probabilistic models for some intelligence and attainment tests" (Expanded Ed.) Chicago: University of Chicago Press, en origen publicado en 1960, Copenhagen: Danish. Institute for Educational Research.

**ROCKART, J. F.** (1979): "Chief Executives Define Their Own Data Needs". *Harvard Business Review*, vol. 5, nº 2 (March-April), pp. 81-92.

**SALAS, V.** (1993): Factores de competitividad empresarial: Consideraciones generales. *Papeles de Economía Española*, 56.

**SHAPIRA, Z.** (1994): *Risk Taking. A Managerial Perspective*. Russell Sage Foundation. Nueva York.

**SHOHAM, A. y A. FIEGENBAUM** (2002): "Competitive Determinants of Organizational Risk-taking Attitude: The Role of Strategic reference Points". *Management Decision*, vol. 40, nº 2, pp. 127 - 141

**SIMON, H.** (1957): *Administrative Behaviour*. The Free Press. Nueva York.

**STAW, B.; L. SANDELANDS Y J. DUTTON** (1981): "Threat-Rigidity Cycles In Organizational Behaviour: A Multilevel Analysis". *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp. 501-524.

**THOMPSON, A.A. y A.J. STRICKLAND** (1994): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware.

**WRIGHT, B. D. Y M.H. STONE** (1979): *Best Test Design*. MESA Press. Chicago.

**YANES-ESTÉVEZ, V.** (2004): "La aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial y la aportación de Herbert Simon". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, nº 2, pp. 25-42.

**YANES-ESTÉVEZ, V. y J. R. OREJA-RODRÍGUEZ** (2007): "El modelo de Rasch como herramienta para el diagnóstico del entorno organizativo". En Yanes-Estévez, V. y De Saá-Pérez, P. (dtoras) (2007): *Innovación en la gestión directiva ante el nuevo contexto empresarial canario*. FYDE-CajaCanarias y Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Canarias, pp. 23-51.



## **CAPÍTULO IV**

### **VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA EN CANARIAS COMO FORMULA PARA ALCANZAR UNA POSICIÓN DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**

*Antonio Arbelo Álvarez*

*José Antonio Lastres Segret*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas*

*Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)*

*Universidad de La Laguna*

*Pilar Pérez Gómez*

*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad*

*Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)*

*Universidad de La Laguna*





## **VI.1. INTRODUCCIÓN**

El origen de las ventajas competitivas ha sido y es materia de investigación y controversia para los estudiosos y profesionales de la dirección estratégica (Rumelt, 1984; Porter, 1987a y Barney, 1991). Existe un acuerdo generalizado en la literatura en afirmar que un beneficio por encima del normal en la empresa es consecuencia directa de alguna ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, las divergencias están presentes cuando se discute sobre el origen de las ventajas competitivas y ventajas competitivas sostenidas. Al respecto, hay dos posturas dominantes: las teorías del entorno y la teoría de recursos y capacidades. Pero, en último extremo, el debate en torno a la utilidad relativa de una y otra teoría para entender el origen de las ventajas competitivas sostenidas, depende de los factores que hacen posible que las empresas accedan a recursos exclusivos y de la inmovilidad de dichos factores.

Consecuentemente, la mejor forma de entender la naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa es considerar el punto de vista de ambos modelos como complementarios, más que como perspectivas opuestas. De esta forma, los investigadores lograrían mejores resultados si se centrasen, primero, en la naturaleza de los recursos y, posteriormente, en identificar cómo a partir de ellos la empresa alcanza ventajas competitivas sostenidas a largo plazo en distintos contextos competitivos. Esto es, las condiciones de rivalidad entre las empresas y los diferentes contextos, representan distintas oportunidades para la empresa de desarrollar recursos.

El objetivo de este capítulo es investigar las ventajas competitivas de la empresa canaria como formula para alcanzar una posición ventajosa en el mercado.

## **IV.2. VENTAJA COMPETITIVA Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA**

El proceso de globalización de la economía ha traído como consecuencia, entre otras, una inundación de los mercados de productos y servicios, hasta el punto que cualquier otro producto o servicio que pretenda introducirse en el

mercado tendrá que soportar una dura competencia. En este entorno tan complejo, dinámico y hostil, no es posible pensar que una empresa pueda obtener un resultado por encima del normal<sup>1</sup> simplemente copiando a las empresas rivales. Sin embargo, los mercados siempre le darán la bienvenida a aquellos productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores, esto es, cuando surgen productos o servicios que poseen alguna ventaja sobre los demás la cual es reconocida por el mercado, la reacción es casi inmediata, las ventas se disparan. Esta ventaja terminara convirtiéndose en la ventaja competitiva del producto o servicio.

El concepto de ventaja competitiva no está excepto de controversia. Así, la definición más tradicional entiende que una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando genera de forma sistemática un beneficio por encima del beneficio medio (Schoemaker, 1990). Esta definición introduce de forma implícita el concepto de sector en la discusión de las ventajas competitivas, ya que conocer si el beneficio de una empresa está por encima de la media, exige conocer la media del sector. Barney (2001) rechaza este concepto de ventaja competitiva por tres razones. Primero, porque no es tarea fácil determinar desde un punto de vista teórico la frontera de un sector, lo que hace que la inclusión o no de empresas que se encuentren en el límite sea una cuestión arbitraria, que finalmente será determinante para estimar el beneficio medio y, por tanto, para precisar si una empresa disfruta de una ventaja competitiva.

Segundo, aunque se pudiese definir las fronteras del sector, esto significaría aceptar una invariabilidad en la tecnología y del nivel de competencia, lo cual no parece lo más apropiado en una economía globalizada como la actual donde si por algo se caracterizan los mercados es por los constantes cambios tecnológicos y de la presión competitiva. Por último, si la unidad de análisis en la Dirección de Empresas es la empresa, parece más acertado definir la ventaja competitiva en función de la empresa y no del sector.

De acuerdo con lo expresado, el concepto de ventaja competitiva puede definirse de dos formas posibles (Barney, 2001): (a) una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando implanta una estrategia que incrementa su eficiencia o eficacia, mientras que las demás empresas competidoras no pueden hacerlo, independientemente de si estas otras empresas pertenecen o no a un determinado sector y (b) la ventaja competitiva también puede ser definida en términos de las expectativas sobre los beneficios esperados por los accionistas

<sup>1</sup> El beneficio normal es el beneficio de competencia perfecta.

de la empresa y, en general, por los stockholders; en este sentido, aquellas empresas que generen un beneficio superior al esperado por los stockholders, disfrutaran de una ventaja competitiva. Para Barney (2001) estas dos definiciones del concepto de ventaja competitiva están muy relacionadas, ya que si una empresa es capaz de generar un rendimiento por encima del esperado por sus stockholders, es que también ha sido capaz de mejorar su eficiencia y eficacia, mientras que sus competidores no.

En general, consideraremos que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implanta una estrategia que le genera una posición ventajosa respecto a sus competidores y no puede ser simultáneamente implantada por ningún otro competidor actual o potencial. Por tanto, una ventaja competitiva consiste en utilizar una estrategia para conseguir ser más competitivos que las empresas rivales en el mercado, de forma que los productos o servicios de la empresa posean una característica diferencial respecto a los de la competencia, por lo que para que esta característica genere una ventaja competitiva debe ser única, diferencial y estratégicamente valorada por el mercado. Esto implica, por un lado, capacidad de dirección y organización para gestionar los recursos de la empresa bajo criterios económicos y conseguir así mayores niveles de eficiencia y, por otro, capacidad de coordinación y adaptación al entorno de forma que la empresa responda de manera rápida y flexible a los cambios en sus mercados.

De este modo, la ventaja competitiva de un producto es una característica que lo hace diferente de los demás y le permite desplazar del mercado a la competencia. Esta diferencia puede radicar en alguna de las siguientes características: la calidad, el precio, la comercialización, la estacionalidad y los servicios complementarios.

A este respecto podemos mencionar el caso del Sector Primario en Canarias, en referencia a las actividades biotecnológicas, con el aprovechamiento de plantas que poseen adecuadas propiedades farmacológicas, la acuicultura, la selección de razas autóctonas para leche y carne, la fabricación de mieles, quesos y vinos, con grandes expectativas de exportación a mercados sensibles europeos y peninsular.

Pero ser diferente no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo indica que el producto o servicio contenga algo que el mercado consciente o inconscientemente lo identifique como mejor y motive al consumidor a elegir nuestro producto o servicio en lugar del de la competencia. Esta ventaja competitiva deberá convertirse en un símbolo que reconozca al producto o servicio

de forma que se configure en la imagen que de éste se quiera hacer llegar al mercado. Esta es la esencia del posicionamiento.

Posicionar un producto o servicio es hacer que el mercado lo perciba como sinónimo de la mejor opción para satisfacer una determinada necesidad. En realidad, los consumidores, que eligen en función de la oferta del mercado, no pueden estar completamente seguros de que lo que están comprando es lo que verdaderamente quieren; esto implica que existen tantas demandas como ofertas creativas. Lo importante es, por tanto, encontrar una combinación oferta-demanda rentable, sostenible y valorable; hay que buscar la rentabilidad en el mercado y no solamente facturar o ganar cuota de mercado.

Toda empresa que pretenda entrar en un mercado debe tener una ventaja competitiva que le facilite el ingreso en el mismo, al igual que las que ya lo están, si quieren garantizarse un crecimiento en el mercado y una rentabilidad sostenida. Pero para que una ventaja competitiva sea realmente efectiva, ésta debe ser sostenida, lo cual depende de las posibilidades que tengan los competidores actuales o potenciales para copiar o aprovecharse de los beneficios de la estrategia que ha generado la ventaja competitiva.

En Canarias y gracias a las actividades desarrolladas por el Instituto de Astrofísica dependiente de la Universidad de La Laguna, se ha abierto una oportunidad competitiva en el campo de la óptica industrial. Otra área que puede presentar amplias ventajas competitivas es la relativa a la instalación y producción de energías alternativas limpias: solar, térmica, fotovoltaica, eólica, marina (a través de las mareas y las olas) y geotérmica, ya que existe una demanda de electricidad generada por estas vías, que triplica a la capacidad de producción actual y que no tiene dificultades de venta a las operadoras eléctricas.

Siguiendo a Lippman y Rumelt (1982) y Rumelt (1984), una ventaja competitiva es sostenida sólo si continua existiendo después de que hayan cesado los esfuerzos por copiarla. En este sentido, el concepto de ventaja competitiva sostenida desarrollado por estos autores es calificado como de equilibrio.

Por su parte, Barney (1991) considera que una empresa disfruta de una ventaja competitiva sostenida cuando implanta una estrategia que genera valor y no puede ser simultáneamente implantada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y, además, tampoco pueden reproducir los beneficios de esta estrategia. Esta definición no se centra exclusivamente en la posición competitiva de una empresa frente al resto de las empresas que operan en el mismo sector, sino que considera que los competidores de una empresa incluyen tanto

a sus competidores actuales como a los potenciales que puedan entrar en el sector en un momento futuro (Baumol, Panzar y Willig, 1982). Este concepto de ventaja competitiva sostenida expresado aquí no depende del tiempo que la empresa disfruta dicha ventaja, en contra de lo que mantienen algunos autores cuando afirman que una ventaja competitiva sostenida es simplemente una ventaja competitiva duradera en el tiempo (Jacobsen, 1988; Porter, 1987a).

Que una empresa logre una ventaja competitiva sostenida no significa que la posea para siempre, al contrario, cambios en la demanda y/o la implantación de nuevas tecnologías pueden anular dicha ventaja, por ello, las empresas deben estar constantemente en estado de alerta y continua renovación. En este contexto donde los mercados son dinámicos, la competencia se concibe como un proceso más que como una abstracción útil para evaluar si las condiciones óptimas se alcanzan bajo condiciones estáticas. La importancia de este planteamiento está en el reconocimiento de que las condiciones económicas que afectan a un sector no están, a efectos prácticos, nunca en un equilibrio estático; más bien son las fuerzas de la economía las que mueven los recursos hacia el equilibrio, pero debido a que hay imperfecciones en el mundo económico, incluyendo imperfecciones de previsiones y costes positivos de transacción, un equilibrio estático nunca se alcanza (McGee, 1988).

Por tanto, la conceptualización de la competencia como un proceso nos permite afirmar que aún en entornos competitivos pueden obtenerse beneficios por encima de los normales. Esto es, las barreras de entrada no son necesarias para la obtención de un resultado extra (McWilliams y Smart, 1993). Vista como un proceso, la competencia sólo garantiza que los precios tenderán hacia el nivel de competencia perfecta, no que alcanzarán dicho nivel. Consecuentemente, los beneficios también tenderán hacia el nivel normal, pero aquellas empresas que posean más habilidad y/o fortuna en anticiparse a los cambios en la demanda y tecnología, serán capaces de obtener un beneficio por encima de la media (Kirzner, 1973).

Los beneficios por encima de la media actúan como una señal de que la reasignación de los recursos puede permitir a otras empresas alcanzar ventajas competitivas derivadas de cambios en la demanda o en la tecnología, invitando a entrar a los entrantes potenciales y/o a incrementar la capacidad a las empresas actualmente en el sector (Jacobsen, 1988). Dado que no es posible disponer de información perfecta respecto al nivel futuro de la demanda, es probable que entren en el sector los recursos necesarios para alcanzar el nivel de equilibrio de la demanda; pero cuando esto ocurre, el output del sector

podrá ser mayor o menor que la demanda, provocando una nueva reasignación de recursos, y así sucesivamente.

Este ciclo puede continuar indefinidamente, o bien pueden aparecer nuevas innovaciones tecnológicas o cambios en la demanda que pueden hacer que el proceso comience nuevamente. Debido precisamente a los continuos cambios en la demanda y tecnología, el equilibrio estático nunca se alcanza.

Bajo esta lógica, un beneficio por encima de la media es consecuencia de una mayor competitividad y, dado que el sector se moverá hacia el equilibrio, sólo se mantendrá de forma transitoria; por tanto, no debe interpretarse como un indicador de una estructura monopolística en el mercado. Además, aunque fuesen persistentes, no sería necesariamente un indicador de la existencia de barreras de entrada, más bien estaría indicando que estamos ante un sector que aún está en la fase de desarrollo. Cuanto más fuerte sean los cambios en la demanda y/o las innovaciones tecnológicas, más difícil será alcanzar un equilibrio estático y no habrá, por tanto, razón para esperar obtener sólo beneficios normales. En semejantes entornos, las empresas más innovadoras y las de mayor capacidad de respuesta estarán mejor posicionadas para alcanzar ventajas competitivas sostenidas y, por tanto, una probabilidad de éxito superior.

### IV.3. FUENTE DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

La mayoría de las investigaciones sobre las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas se han centrado, bien en identificar las oportunidades y amenazas de la empresa (Porter, 1982, 1987a), bien en determinar sus puntos fuertes y débiles (Penrose, 1962; Hofer y Schendel, 1978), o bien en analizar cómo a partir de ello se eligen las estrategias.

Aunque tanto el análisis interno de las fortalezas y debilidades como el análisis externo de las amenazas y oportunidades ha recibido igual atención en la literatura sobre la Dirección de Empresas, en la década de los ochenta hubo una tendencia a centrarse principalmente en el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa en su entorno competitivo, despreocupándose del papel que juegan las propiedades internas de la empresa sobre su posición competitiva. Por el contrario, en la década de los noventa surgen numerosas investigaciones que se centran más en el análisis de los recursos de la empresa como fuente de las ventajas competitivas (Barney, 1991; Hall, 1992, 1993; Conner, 1991; Dierickx y Coll, 1989; Peteraf, 1993).

Implícitamente, los estudios centrados en el análisis del entorno parten de dos supuestos: primero, que las empresas en un sector o grupo estratégico son idénticas desde el punto de vista de los recursos estratégicamente relevantes que poseen y las estrategias que persiguen (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980) y, segundo, que los recursos que las empresas utilizan para implantar sus estrategias se caracterizan por poseer una alta movilidad (Barney, 1986a; Hirshleifer, 1980).

Nadie discute la gran utilidad que estos dos supuestos han tenido a la hora de entender el impacto del entorno sobre el rendimiento económico de las empresas. Sin embargo, las investigaciones centradas en las propiedades internas de la empresa difieren del planteamiento anterior, debido a la importancia que se le da al nexo entre las características internas de la empresa y su resultado económico. Este enfoque parte de dos supuestos alternativos en el análisis de las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas. En primer lugar, se asume que las empresas en un sector pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que poseen y, en segundo lugar, se considera que estos recursos no son perfectamente móviles entre las empresas y, por tanto, la heterogeneidad se mantendrá en el tiempo.

Dado los distintos supuestos en los que se fundamentan uno y otro planteamiento, su influencia en la investigación sobre Dirección de Empresas y, consecuentemente, sobre las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas, debe analizarse convenientemente los fundamentos de las dos teorías.

#### **IV.3.1. Modelos del entorno de las ventajas competitivas**

Aunque se han reconocido importantes diferencias en el marco de referencia, unidad de análisis y objetivos entre la Dirección de Empresas y el paradigma Estructura-Conducta-Resultado (E-C-R) (Porter, 1981), éste modelo ha sido la herramienta dominante en los aspectos teóricos y normativos de la investigación estratégica. La evidencia de esta influencia es clara entre los investigadores y asesores en el campo de las estrategias genéricas y tipología de negocios, grupos estratégicos, fusiones y adquisiciones, diversificación y planificación estratégica.

El concepto de estructura industrial en el paradigma E-C-R ha sido empleado en el desarrollo de las estrategias genéricas y tipologías de negocios por autores como Porter (1982, 1987a, 1987b) y Murray (1988). Concretamente,

Porter (1987b, p. 46) afirma que “en el largo plazo el nivel de rendimiento de los competidores en un sector es función fundamentalmente de su estructura”. Este mismo autor (1987a) afirma que es la mayor o menor facilidad de entrada el primero de los cinco determinantes del grado de atracción de un sector, y White (1986) que la mayoría de las estrategias empresariales más populares se fundamentan en la valoración e identificación del grado de atracción de un sector. Otros autores también indican que la capacidad de una empresa para obtener un beneficio superior depende de las estrategias que adopte para que la estructura del sector sea más o menos atractiva (Miller, 1986; Miller y Freisen, 1986; Smith, Guthrie y Chen, 1989).

En el lenguaje del paradigma E-C-R, el desarrollo de las estrategias genéricas de la empresa es función de las características específicas de la estructura del sector. Esto es, el éxito de una estrategia dada depende de la capacidad de la empresa para implicar en sus actividades las barreras de entrada y, de esta forma, incrementar la concentración. En otras palabras, el peso de las barreras determinará el nivel de beneficios que puede obtenerse (Porter, 1982, 1987a). Esta lógica ha sido ampliada a la teoría de los grupos estratégicos, ya que autores como Hatten y Hatten (1987), McGee y Thomas (1986) y Mascarenhas y Aaker (1989) usan las barreras móviles (Caves y Porter, 1977) para explicar la heterogeneidad de los grupos de empresas en un sector.

Los investigadores de las estrategias de diversificación, fusiones y adquisiciones, también hacen uso directa o indirectamente del paradigma E-C-R. Por ejemplo, Singh y Montgomery (1987) señalan que las estrategias de diversificación pueden ser función directa de distintos tipos de barreras de entrada. Similarmente, Hopkins (1987) indica que ciertas estrategias de adquisición dependen de las características estructurales, particularmente de las barreras de entrada, y del número de empresas del sector. Por tanto, el éxito del conglomerado resultante dependerá de estas estrategias.

También parece estar clara la integración de la filosofía del paradigma de E-C-R en la dimensión normativa de la Dirección de Empresas. La estructura del sector y cómo ésta afecta al resultado es un tema que ha influido en la literatura de la planificación estratégica (Porter, 1982, 1987a; Rappaport, 1987). Prueba de ello es el uso de distintas matrices de planificación como la desarrollada por Boston Consulting Group. Porter (1982) popularizó una perspectiva de la Dirección de Empresas que destaca el análisis de la estructura del sector como base para explicar la planificación de las estrategias de las empresas.



#### IV.3.2. Teoría de recursos y capacidades de las ventajas competitivas

La conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos (Penrose, 1962) constituye los fundamentos para lo que se ha dado en llamar el “modelo basado en los recursos y capacidades<sup>2</sup>”. Desde una perspectiva analítica, el punto de vista de este modelo supone que la posición competitiva de la empresa depende de la especialización de sus recursos, activos y habilidades, y centra su atención en la utilización óptima de éstos para crear ventajas competitivas. Esta especialización hará que las empresas en un sector o grupo estratégico sean heterogéneas en relación a los recursos que poseen y sean relevantes para implantar sus estrategias. Es más, debido a la movilidad imperfecta de estos recursos, la heterogeneidad se mantendrá en el tiempo.

Aunque la existencia o no de sectores donde la propiedad de homogeneidad y movilidad perfecta de los recursos es siempre una cuestión empírica, parece razonable afirmar que muchos sectores se caracterizan por un grado semejante de heterogeneidad e inmovilidad de sus recursos (Barney y Hoskisson, 1989). Consecuentemente, no sorprende que se afirme por la teoría de recursos y capacidades que las empresas, en general, no puedan obtener una ventaja competitiva sostenida cuando los recursos estratégicos lo poseen todas las empresas competidoras y tengan una alta movilidad. Esta conclusión plantea la necesidad de centrarse en la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos de la empresa cuando se investiga el origen de las ventajas competitivas sostenidas.

Imaginemos un sector donde las empresas tengan exactamente la misma cantidad y clase de recursos de capital físico, humano y organizativo estratégicamente relevantes. En este contexto, ¿existe una estrategia que pudiera ser formulada e implantada por alguna empresa y que no pudiera serlo por otras del mismo sector? Para Barney (1991) la respuesta a esta pregunta debe ser no. En un sector donde todas las empresas son idénticas, si una de ellas tiene los recursos necesarios para formular e implantar una estrategia, las demás, debido a que poseen similares recursos, podrán también formular e implantar la misma estrategia. Pero si todas las empresas implantan las mismas estrategias, todas mejorarán su eficiencia y eficacia de igual manera y en la misma intensidad. Consecuentemente, en tal sector no es posible que las empresas disfruten de una ventaja competitiva sostenida.

<sup>2</sup> Conocido por las siglas en inglés RBV.

El requerimiento de que los recursos de la empresa no sean perfectamente móviles, parece también claro. Si los recursos de las empresas son perfectamente móviles, entonces un recurso que permita implantar una estrategia al amparo de las barreras de entrada, puede ser fácilmente adquirido por las empresas que pretenden entrar al sector o grupo estratégico. Una vez que estos recursos sean adquiridos, la estrategia en cuestión puede ser formulada e implantada de la misma forma que otras empresas han formulado e implantado sus estrategias. En consecuencia, con recursos perfectamente móviles no es posible disfrutar de ventajas competitivas sostenidas.

En resumen, el modelo de los recursos sostiene que para entender las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas debe asumirse que los recursos estratégicamente relevantes deben ser heterogéneos e imperfectamente móviles. No obstante, no todos los recursos de la empresa tienen la cualidad de ser potencialmente origen de ventajas competitivas sostenidas. Para ello, tales recursos deben reunir cuatro propiedades (Barney, 1991):

- a) Deben ser valiosos, en el sentido de que sean útiles para explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas del entorno de la empresa,
- b) Deben ser escasos, tanto para los competidores actuales como potenciales,
- c) No deben ser fácilmente imitables, y
- d) No puede existir un sustituto que sea estratégicamente equivalente.

Los recursos de las empresas sólo pueden ser origen de ventajas competitivas o ventajas competitivas sostenidas cuando generan valor, esto es, cuando posibilitan que una empresa formule e implante estrategias que mejore su eficiencia y eficacia. El tradicional modelo de “fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas” sugiere que las empresas son capaces de mejorar sus resultados sólo cuando sus estrategias explotan las oportunidades o neutralizan las amenazas. De esta forma, las propiedades o atributos de la empresa pueden tener características que hagan que sean origen de ventajas competitivas (como por ejemplo, la escasez, la inimitabilidad), pero sólo serán recursos cuando exploten las oportunidades o neutralicen las amenazas del entorno de la empresa.

Siguiendo con el caso de Canarias, hablaríamos del turismo enológico, potenciando los recorridos de rutas vitivinícolas, el turismo de senderismo que permite admirar los numerosos endemismos y riqueza biológica de los parques naturales, el ciclo turismo, el incremento y mejora de la calidad de los alojamientos rurales, dotándolos con instalaciones de talasoterapia, SPA´s a base de derivados del vino, de la fruta, etcétera y el turismo cultural, de congresos y etnológico.

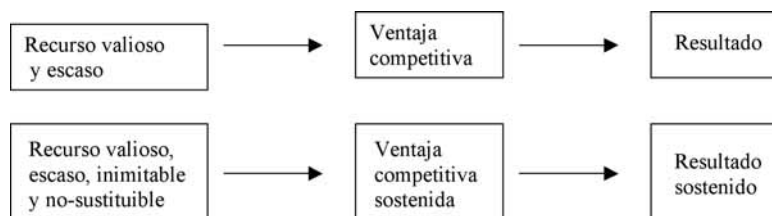
Por definición, cuando los recursos valiosos de la empresa estén en posesión de un gran número de competidores actuales o potenciales, no pueden ser fuente ni de ventajas competitivas ni de ventajas competitivas sostenidas, ya que entonces cada una de éstos tendría la capacidad de explotarlos de la misma manera y, de este modo, implantar una estrategia común que imposibilite que alguna empresa obtenga una ventaja competitiva. Por tato, estos recursos deben ser también escasos.

No es difícil ver que los recursos empresariales escasos y valiosos pueden generar ventajas competitivas y, consecuentemente, mejorar los resultados en el corto plazo. Para ello, la empresa tendrá que ser capaz de formular e implantar estrategias que otras empresas no puedan formular, implantar o ambas cosas, debido a que carecen de estos recursos. Sin embargo, los recursos escasos y valiosos sólo serán fuente de ventajas competitivas sostenidas si las empresas que carecen de estos recursos no pueden obtenerlos. Para ello y en palabras de Lippman y Rumelt (1982) y Barney (1986a, 1986b), los recursos deben ser difíciles de imitar.

La dificultad de imitación puede deberse a una o varias de las siguientes razones: primera, a que la capacidad de la empresa para obtener un recurso depende de sus propias condiciones históricas, segunda, a que la relación causal entre recursos (difícilmente imitables) y ventajas competitivas es ambigua y, por último, a que estemos ante un recurso que sea socialmente complejo (Dierickx y Cool, 1989).

El último requisito para que un recurso sea fuente de ventajas competitivas sostenidas es que no sea estratégicamente equivalente a otro recurso valioso, escaso o difícilmente imitable. Dos recursos (o dos conjuntos de recursos) son estratégicamente equivalentes cuando cada uno de ellos puede utilizarse separadamente para implantar las mismas estrategias. El modelo conceptual de Barney (1991) se recoge de forma esquemática en la figura 1.

**FIGURA 1. MODELO CONCEPTUAL DE BARNEY (1991)**



#### IV.4. RECURSOS VS. ENTORNO: PROPUESTA DE SÍNTESIS

Si bien la utilidad relativa de los modelos del entorno y modelo de los recursos y capacidades para entender el origen de las ventajas competitivas sostenidas, depende de los factores que hacen posible que las empresas accedan a recursos exclusivos y a la inmovilidad de estos factores, tanto uno como otro modelo han tenido y tienen importantes implicaciones para la Dirección de Empresas. Sin embargo, estos enfoques presentan una serie de debilidades que limitan su aplicación en este campo.

Los modelos del entorno presentan tres principales debilidades (McWilliams y Smart, 1993): (a) un nivel de análisis erróneo, (b) un enfoque más bien estático que dinámico y (c) la confianza en las barreras de entrada como determinante del beneficio. Estas limitaciones pueden resultar muy peligrosas (en términos de predicción) tanto para los investigadores como para los asesores profesionales.

La integración del paradigma E-C-R en la investigación estratégica se ha hecho utilizando un nivel de análisis erróneo (Barney, McWilliams y Turk, 1989), ya que éste fue desarrollado para explicar y predecir los fenómenos a nivel de sector, asumiendo que todas las empresas en una industria son homogéneas. Por contra, la teoría de la Dirección de Empresa fue desarrollada para explicar y predecir los fenómenos a nivel de empresa, asumiendo que todas las empresas en un sector son heterogéneas (Rumelt, 1974). Incluso aunque este paradigma sea modificado para acomodarlo a los grupos estratégicos en un sector, el nivel de análisis sigue siendo inapropiado porque se parte del supuesto de que los grupos estratégicos están compuestos por empresas homogéneas. Un nivel de análisis erróneo presenta serios inconvenientes debido a que no es útil para predecir el resultado de una empresa individual.

Las predicciones también se verán afectadas porque los modelos del entorno emplean un análisis estático, lo que implica tanto la existencia de condiciones óptimas como que éstas pueden mantenerse en el tiempo (McGee, 1988). A la luz de ello se ha generado una abundante investigación empírica basada en el estudio de la relación entre estructura y resultado con datos cross-section (Schmalensee, 1985; Miller y Friesen, 1986; Kim y Lim, 1988). Sin embargo, la mayoría de los entornos de las empresas no están en un estado de equilibrio y se caracterizan por un grado desigual de cambio. En entornos cambiantes, la Dirección de Empresas requiere de un análisis dinámico para entender y predecir la capacidad relativa de la empresa para alcanzar, sostener y defender las

ventajas competitivas; pero han sido pocos los estudios en este campo que utilizan técnicas longitudinales o construcción de datos útiles para explicar o examinar las ventajas competitivas sostenidas en entornos dinámicos.

Por último, el énfasis de los modelos del entorno en las barreras de entrada como determinante del resultado económico puede llevar a los gestores a errores muy graves debido al problema del *free-rider* (Oster, 1990). El problema del *free-rider* surge porque las barreras de entrada son un fenómeno a nivel de sector, ya que proporciona protección a todas las empresas existentes frente a los entrantes potenciales. Consecuentemente, el resultado para las empresas que llevan a cabo inversiones para crear barreras de entrada en un sector específico puede ser doble: o bien la posición competitiva permanece invariable o bien empeora, dependerá del éxito en crear o incrementar el tamaño de la barrera. Primero, la posición competitiva de la empresa permanecerá invariable si la citada inversión no incrementa las barreras del sector y, segundo, una inversión que tenga por objeto crear una barrera de entrada y alcanzar un beneficio por encima del normal, puede dar lugar a todo lo contrario<sup>3</sup>.

Con respecto al enfoque de recursos, las principales críticas se pueden concretar en: primero, que esta teoría es tautológica; segundo, lo poco desarrollado que está el papel de los mercados de productos, especialmente en lo relativo a la determinación exógena a la empresa del valor de los recursos y, tercero, lo limitado de su aplicabilidad (Priem y Butler, 2001).

Como se señaló en el epígrafe 2.2., la teoría de recursos afirma que si un atributo de una empresa es escaso y genera valor, entonces este atributo es un recurso que puede generar una ventaja competitiva en la empresa y si, además, es difícil de imitar y no existe otro estratégicamente equivalente, este recurso puede generar una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, para que una teoría pueda ser calificada como tal, debe ser posible su falsabilidad y tanto una como otra de las afirmaciones anteriores presentan serias dificultades para ser testadas empíricamente, ya que son afirmaciones que son verdad por definición y por tanto no cuestionable su generalización (Priem y Butler, 2001).

Otra de las críticas al enfoque de recursos se centra en el escaso o nulo papel que juegan los mercados en esta teoría, específicamente en lo referente a la

<sup>3</sup> Aceptando que las inversiones necesarias para crear una barrera tienen un coste, si este coste iguala sus beneficios, la empresa no mejora ni empeora con dicha inversión. Por el contrario, si el coste excede los beneficios (debido al *free-rider* de los competidores), la empresa empeorará al realizar la inversión. De esta forma, las estrategias basadas solamente en la creación de barreras de entrada pueden resultar perjudiciales para las empresas.

determinación del valor de los recursos. Como claramente muestra esta teoría<sup>4</sup>, es el mercado el que, a través de las oportunidades y amenazas, fija el valor de cada uno de los recursos de la empresa, de forma que si el entorno competitivo cambia, el valor del recurso también puede cambiar. Consecuentemente, el valor del recurso viene determinado por el mercado, esto es, desde una fuente exógena a la teoría de recursos.

La última crítica al modelo de recursos hace referencia a la inaplicabilidad de este enfoque, básicamente debido a que (a) las propiedades de los recursos que generan ventajas competitivas no son fácilmente manipulables por la dirección de las empresas, (b) no se especifica el contexto en el que esta teoría es válido, (c) en la definición de recurso estarían incluidos todos y (d) esta es una teoría estática y no dinámica.

Dadas las debilidades y críticas de los modelos del entorno y modelo de los recursos, se hace necesario un enfoque integrador de estos dos modelos. Admitiendo que las empresas tienen acceso a ciertos recursos exclusivos, ¿qué es lo que hace que éstos se valoren en el entorno de las empresas?, ¿cómo estos recursos dan lugar a una posición de ventaja competitiva sostenida? La respuesta a estas cuestiones exige un marco de análisis que incluya tanto un modelo como otro. Por ejemplo, Barney (2001) reconoce, refiriéndose a la crítica de que el valor de un recurso se determina de forma exógena a la teoría de recursos, estar de acuerdo con esta cuestión y señala que un modelo completo de las ventajas competitivas necesitaría de una integración de los modelos del entorno (modelos del mercado de productos) y del modelo de recursos (modelo del mercado de factores). Priem y Butler (2001) también se manifiestan en esta misma línea cuando afirman que una síntesis entre ambos enfoques podría ser un importante paso hacia una teoría de la estrategia mucha más completa.

De acuerdo con lo expuesto, una empresa puede verse tanto como un conjunto de recursos o como un conjunto de actividades de mercado. La dualidad producto-mercado por un lado y las habilidades y recursos por otro, sugieren que la posición competitiva de la empresa debe estudiarse con respecto a ambas dimensiones. En este sentido, Dierickx y Cool (1989, p. 1504) señalan que:

*“Han sido numerosos los autores que se manifiestan respecto a que la literatura sobre estrategias se ha centrado excesivamente en relacionar la privilegiada*

<sup>4</sup> De acuerdo con la teoría de recursos, el valor de un recurso viene dado por su capacidad para explotar oportunidades o neutralizar amenazas en el entorno de las empresas, o hacer que una empresa implante una estrategia que mejore su eficiencia y eficacia (Barney, 1991).

*posición de los productos en el mercado como la fuente de las ventajas competitivas y de rendimientos por encima de los normales (Gabel, 1984; Wernerfelt, 1984). Sin embargo, el hecho de que se necesite un conjunto de recursos para alcanzar o proteger dicha posición privilegiada es a menudo olvidada”.*

Consecuentemente, la mejor forma de entender la naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa es considerar el punto de vista del modelo de los recursos y los modelos del entorno como complementarios, más que como perspectivas opuestas. De esta forma, los investigadores lograrían mejores resultados si se centrasen primero, en la naturaleza de los recursos (como la capacidad en I+D, recursos humanos especializados,...) y, posteriormente, en identificar cómo a partir de ellos la empresa alcanza ventajas competitivas sostenidas a largo plazo en distintos contextos competitivos. En un entorno competitivo específico, las condiciones de rivalidad entre las empresas y los diferentes contextos, representan distintas oportunidades para la empresa de desarrollar recursos.

A este respecto y de acuerdo con Ramos (2001), el Plan Integrado Canario de I+D+I (2003), el Plan de Desarrollo Empresarial Canario (2006) y los documentos anuales del Global Competitiveness Report, elaborado por el World Economic Forum (WEF) y el World Competitiveness Yearbook, realizado por el International Institute for Management Development (IMD), otras de las actividades competitivas de innegable interés para Canarias serían las relacionadas con la logística, especialmente en el área de las comunicaciones marítimas y aéreas, las relativas al impulso de la emprendeduría en sus diferentes perspectivas, con especial atención a los mercados africanos, cuya potencialidad resulta evidente, aprovechando las actuales redes de oficinas comerciales y los acuerdos de cooperación existentes. Empresas dedicadas a la formación empresarial de las PYMES, de forma intensiva, bilingüe y especializada en áreas fiscales, contables y de recursos humanos (Coaching, liderazgo, gestión del conocimiento y dirección de equipos).

Tareas referentes a la creación de Uniones Temporales de Empresas (UTES) canarias, especializadas en la rehabilitación de la planta hotelera y mejora de las infraestructuras terrestres aéreas y marítimas. Otro campo de actividad muy interesante sería la creación de viveros de empresas que sirviesen como plataformas de canalización de tecnologías que ya no se utilizan en Europa, pero que serían aprovechables en África e incluso en países subdesarrollados de Latinoamérica, aprovechando la situación geoestratégica de Canarias.

El papel a desempeñar por las Administraciones Públicas en la mejora de la competitividad empresarial se situaría en el: mantenimiento del diferencial fiscal y de la presión fiscal en la Región; la ampliación de las posibilidades de inversión de la Reserva para Inversiones Canaria, potenciación y mejora de la ZEC, implementación de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones en todos sus centros, reducción y simplificación de los trámites burocráticos, especialmente de los procesos administrativos para la creación de empresas, aprovechando las sinergias generadas por tales acciones. Dotación de facilidades de financiación a la rehabilitación de la planta alojativa, fomento de actividades de agrupación de empresas, plataformas tecnológicas y clusters, así como de empresas dedicadas a las infraestructuras tecnológicas. Y por último, favorecer los procesos de adaptación de las TIC's en sectores clave (turismo, agroalimentación, biotecnología, comunicaciones, comercio electrónico, domótica, etcétera).

#### BIBLIOGRAFÍA

**ATOS Y CONSULTING Y ESTUDIOS E INVERSIONES INSULARES, S.L.** (2006): "Plan de Desarrollo Empresarial Canario". Encargado por la CEOE de la provincia de Santa Cruz de Tenerife y cofinanciado por FEDER y el Gobierno de Canarias.

**BARNEY, J.** (2001): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes". *Academy of management Review*, 26, 41-56.

**BARNEY, J.B.** (1986a): "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 42, pp. 1231-1241.

**BARNEY, J.B.** (1986b): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665.

**BARNEY, J.B.** (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (I), pp. 99-120.



**BARNEY, J.B. Y HOSKISSON, R.** (1989): "Strategic groups: Untested assertions and research proposals". *Managerial and Decision Economics*, II, pp. 187-198.

**BARNEY, J.B., MCWILLIAMS, A. Y TURK, T.** (1989): *On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy*. Paper presented at annual meeting of the Strategic Management Society, San Francisco.

**BAUMOL, W., PANZAR, J., Y WILLIG, R.** (1982): *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.

**CAVES, R. Y PORTER, M.E.** (1977): "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, 26, pp. 241-262.

**CORNER, K.** (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within Industrial Organization Economics". *Journal of Management*, 17, nº 1, 121-154.

**DIERICKX, I., Y COOL, K.** (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.

**GABEL, L.** (1984): "The microfoundations of competitive strategy", *Working Paper*, INSEAD.

**GOBIERNO DE CANARIAS** (2003): Plan Integrado Canario de I+ D+ I.

**HALL, R.** (1992): "The strategy analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

**HALL, R.** (1993): "A framework linking intangible resources capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14; 607-618.

**HATTEN, K.J. Y HATTEN, M.L.** (1987): "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability". *Strategic Management Journal*, 31, pp. 802-827.

**HIRSHLEIFER, J.** (1980): *Price theory and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**HOPKINS, H.D.** (1987): "Acquisition strategy and the market position of acquiring firms". *Strategic Management Journal*, 8, pp. 535-547.

**INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT** (2007). *World Competitiveness Yearbook 2007*. Suiza.

**JACOBSEN, R.** (1988): "The persistence of abnormal returns". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 415-430.

**KIM, L. Y LIM, Y.** (1988): "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach". *Academy of Management Review*, 31, pp. 802-827.

**KIRZNER, I.M.** (1973): *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

**LIPPMEAN, S. Y RUMELT, R.** (1982): "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.

**MASCARENHAS, B. Y AAKER, D.A.** (1989): "Mobility barriers and strategic groups". *Strategic Management Journal* 10, pp. 475-486.

**MC GEE, J.** (1988): *Industrial organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**MC GEE, J. Y THOMAS, H.** (1986): "Strategic groups: theory, research and taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.

**MC WILLIAMS, A. Y SMART, D.** (1993): "Efficiency v. structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice". *Journal of Management*, 19, nº 1, pp. 63-78.

**MILLER, D.** (1986): "Configurations of strategy and structure: toward a synthesis". *Strategic Management Journal*, 7, pp. 233-249.

**MILLER, D. Y FRIESEN, P. H.** (1986): "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data", *Organization Studies*, 7, pp. 37-55.

**MURRAY A.I.** (1988): "A contingency view of Porter's generic strategies". *Academy of Management Review*, 13, pp. 390-400.

**OSTER, S.M.** (1990): *Modern competitive analysis*. New York: Oxford University Press.

**PENROSE, E.T.** (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed. Aguilar, Madrid.

**PETERAF, M.** (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 179-191.

**PORTER, M.** (1987b): "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*, 65, 43-59.

**PORTER, M.** (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12. Special Issue; 95-117.

**PORTER, M. E.** (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, 6, pp. 609-620.

**PORTER, M. E.** (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.

**PORTER, M. E.** (1987a): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.

**PRIEM, R. AND BUTLER, J.** (2001): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of management Review*, 26, 22-40.

**RAMOS RAMOS, R.** (2001). "Modelos de evaluación de la competitividad internacional. Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias". Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

**RAPPAPORT, R.P.** (1987): "Linking competitive strategy and shareholder value analysis". *Journal of Business Strategy*, 7, pp. 58-67.

**RUMELT, R.P.** (1974): *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.

**RUMELT, R.P.** (1984): "Towards a strategic theory of the firms". En R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp.556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**SCHERER, F. M.** (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago.

**SCHMALENSEE, R.** (1985): "Do markets differ much?". *American Economic Review*, 75, pp. 341-351.

**SCHOEMAKER, P.** (1990): "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, 3 1178-1192.

**SINGH, H. Y MONTGOMERY, C.A.** (1987): "Corporate acquisition strategies and economic performance". *Strategic Management Journal*, 8, pp. 377-386.

**SMITH, K.G., GUTHERIE, J.P. Y CHEN, M.J.** (1989): "Strategy, size and performance". *Organization Studies*, 10, pp. 63-81.

**WERNERFELT, B.** (1984): "A resource based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

**WHITE, R. E.** (1986): "Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical analysis". *Strategic Management Journal*, 7, pp. 217-231.

**WORLD ECONOMIC FORUM.** (2007). *Global Competitiveness Report 2007-2008*. Suiza.

## **CAPÍTULO V**

### **LA INNOVACION: EVIDENCIAS SOBRE LAS EMPRESAS CANARIAS**

*Diego Medina Muñoz*

*Rita D. Medina Muñoz*

*Julia Nieves Rodríguez*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*



## V.1. INTRODUCCIÓN

La innovación se ha convertido en una de las referencias claves que explican la competitividad, el progreso y el dinamismo económico. Es por ello que instituciones y organismos nacionales e internacionales han desarrollado informes y programas que tratan de fomentar la innovación empresarial. Sin embargo, existe consenso en cuanto al escaso conocimiento de la actividad innovadora y las condiciones que determinan dicha actividad en el ámbito empresarial. En este documento, además de reflejar las distintas aportaciones realizadas, tanto para delimitar el concepto de innovación, como para identificar los aspectos que la favorecen, se presentan algunos indicadores que actualmente son medidos en España y Canarias sobre la actividad de innovación e I+ D. El capítulo se inicia con una aproximación al concepto así como definición de los tipos de innovación. La segunda parte se dedica al análisis de aquellas variables que los investigadores han identificado como determinantes de los procesos innovadores en las organizaciones. El tercer apartado recoge datos comparativos de medición de la innovación e I+ D en Canarias y España; para finalizar con un cuarto epígrafe donde se reseñan algunas conclusiones extraídas de éstos datos.

### V.1.1. Aproximación al concepto de innovación

La economía de la innovación ha experimentado una notable evolución a lo largo de las últimas décadas, nutriéndose de diferentes aportaciones que constituyen formas complementarias, más que excluyentes, de aproximación al concepto.

En los años treinta, Schumpeter proporciona las primeras explicaciones relevantes sobre el proceso innovador, considerando que éste tiene lugar cuando se produce alguna de la siguientes situaciones: 1) la introducción de un nuevo bien o de un nuevo tipo de bienes; 2) la introducción de un nuevo método de producción; 3) la apertura de un nuevo mercado; 4) la obtención de nuevas fuentes de aprovisionamiento; y 5) la implantación de una nueva estructura en un mercado.

Knight (1967) amplía el contenido de la innovación al incluir en el concepto los cambios en la estructura organizativa y la modificación de las habilidades de las personas.

Con posterioridad Zaltman (1973) se centra en un área no cubierta anteriormente al analizar la innovación que implica cambios en las estrategias de las empresas para alcanzar sus principales objetivos.

Otros autores, entre los que destaca Rosenberg (1976, 1982), aportan una nueva visión al criticar el carácter inmutable del concepto schumpeteriano de “difusión” de las innovaciones, señalando que las mejoras subsiguientes a una invención, tras su primera introducción, pueden ser mucho más importantes económicamente que la disponibilidad de la innovación en su forma original.

A finales de la década de los ochenta Freeman y Lundvall, introducen el concepto de “Sistemas Nacionales de Innovación” al concebir las innovaciones como un proceso social e interactivo en un entorno particular y sistémico.

Distintos autores han definido la innovación de diversas formas, enfatizando aquellos aspectos que consideran relevantes. A modo de ejemplo, Schumpeter (1939) o Knight (1967) destacan el concepto de *cambio* que conlleva la innovación, Rosenberg (1982) enfatiza los aspectos *dinámicos* y *evolutivos*, Freeman (1982) refleja el aspecto *integrador* que supone, Porter (1991) la entiende como una *ventaja competitiva*, mientras que Nonaka y Takeuchi (1995) destacan el continuo *proceso de aprendizaje* que implica.

En definitiva el término innovación ha sido analizado desde múltiples perspectivas y diferentes disciplinas, aunque, a pesar de las numerosas investigaciones, no se ha desarrollado aún una teoría integradora del proceso en el que estén implicados todos los tipos de innovación. La complejidad y variedad que presentan las innovaciones en función del grado de novedad, de la industria y del tipo de innovación que se trate, implica considerables dificultades de definición.

Algunos organismos, como la Comisión Europea o la OCDE, conscientes de la confusión que genera el término y los problemas que ello implica, han tratado de aclarar algunos aspectos conceptuales.

Así, para el Libro Verde de la Innovación (CE, 1995)<sup>1</sup>, el proceso se traduce en: 1) renovación y ampliación de la gama de productos y servicios y de los

<sup>1</sup> La comisión de las Comunidades Europeas publicó el Libro verde de la innovación con el objetivo de identificar los elementos positivos y negativos de los que depende la innovación en Europa y formular propuestas que permitan aumentar la capacidad de innovación en la zona.



mercados correspondientes; 2) renovación de los métodos de producción, abastecimiento y distribución y 3) cambios en la gestión, en la organización del trabajo, en las condiciones del trabajo y las cualificaciones de los trabajadores.

Por su parte, el Manual de Oslo (OCDE, 1992-1997-2005)<sup>2</sup> señala que las innovaciones comprenden los productos o procesos nuevos o significativamente mejorados, así como la implantación de nuevos métodos organizacionales en las prácticas de negocio, los puestos de trabajo o las relaciones externas. En ellas intervienen toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales.

### V.1.2. Tipos de innovación

Atendiendo a su naturaleza, la innovación puede clasificarse en cuatro grandes categorías: de productos, de procesos, organizacional y de marketing.

- **La innovación de productos** es la introducción de bienes y servicios nuevos o mejorados cuyas características o usos difieren notablemente de los anteriores. Puede surgir a partir de nuevo conocimiento y/o tecnología o puede estar basada en nuevas combinaciones de conocimiento y tecnología ya existente. La innovación de productos se materializa en la comercialización de un nuevo bien o servicio o en la mejora de otro ya existente y obedece a una orientación al mercado por parte de la empresa tratando de adaptarse a la evolución de su demanda potencial.
- **La innovación de procesos** se refiere a la implantación de nuevos métodos de producción de bienes o prestación de servicios, o la introducción de mejoras significativas en los mismos. La innovación en procesos implica cambios en técnicas, equipos y/o software con objeto de reducir costes, aumentar la calidad o producir nuevos bienes o servicios.
- **La innovación organizacional** engloba los nuevos métodos organizativos aplicados a las prácticas de negocio de las empresas, la gestión del lugar de trabajo y las relaciones externas. Pretende mejorar los resultados de las empresas reduciendo costes y trámites administrativos, mejorando la satisfacción en el lugar de trabajo y, por tanto, la productividad laboral o estableciendo nuevas formas de relación con otras sociedades o entidades públicas.

<sup>2</sup> El manual de Oslo es el trabajo colectivo de expertos internacionales bajo la tutela de la OCDE. Forma parte de un conjunto, que incluye, entre otros, manuales sobre innovación (Manual de Oslo), sobre I+D (Manual de Frascati) y sobre actividades científicas y tecnológicas (Manual de Patentes).

- **La innovación de marketing** es la implantación de nuevos métodos de mercado que impliquen cambios en el diseño o empaquetado de productos y en las estrategias de precios o promoción.

Estos tipos de innovación suelen presentar relaciones entre sí y, en ocasiones, se complementan. Así, un cambio en el proceso productivo, que origina una innovación de procesos puede implicar efectos sobre los productos de una empresa y viceversa. Además, los tipos de innovación señalados presentan, a su vez, múltiples taxonomías en función de las variables de clasificación elegidas. Entre ellas, destacamos: 1) aquella que atiende al alcance de sus efectos y 2) la que utiliza como criterio clasificatorio el grado de novedad de la innovación.

Atendiendo al alcance de sus efectos se distingue *entre innovaciones localizadas frente a innovaciones estructurales*. Las primeras pueden suponer un cambio significativo en una tecnología o en un producto o servicio, pero no tiene un efecto multiplicador hacia otros sectores de la economía. Sin embargo, las innovaciones estructurales no plantean una mejora importante de un producto o servicio, sino que suponen una transformación del modo de operar de una empresa dentro de un sector. Se trata de innovaciones que introducen modelos de negocio revolucionarios que se acaban imponiendo porque aportan mayor funcionalidad al cliente, porque suponen abaratamiento de costes o porque crean un vínculo especial con el cliente final.

En función del grado de novedad de la innovación, se distingue entre *innovaciones incrementales frente a innovaciones radicales*. Innovación incremental es aquella que representa cambios marginales respecto a los productos y procesos existentes o las prácticas habituales que, aisladamente, son poco significativos, pero pueden constituir una base permanente de progreso cuando se suceden de forma acumulativa. En cambio, la innovación radical provoca cambios fundamentales en los productos procesos o las actividades de una organización, que no pueden entenderse como una evolución natural de lo ya existente.

Adicionalmente, la literatura cataloga el grado de radicalidad del cambio introducido, aplicando distintos criterios. Así por ejemplo la característica o atributo de radicalidad puede venir definida por la magnitud del coste del cambio, el grado de nuevo conocimiento incorporado, el nivel de separación que implica respecto a las prácticas existentes en la organización, etc.

## V.2. DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN

La literatura ha identificado ciertos atributos, que pueden facilitar la adopción de determinadas innovaciones o desincentivar, e incluso inhibir, otras, dis-

tinguiendo entre dos niveles de análisis. Por una parte, se encuentran las características individuales de los miembros de una organización y, por otra, la propia organización.

La habilidad creativa es una de las cualidades que se destaca como condicionante del potencial innovador a nivel individual. Esta capacidad para generar ideas puede constituir el origen de una innovación, si bien no siempre que se crea algo, ese algo se materializa en una innovación, puesto que ésta requiere además la aplicación práctica y explotación económica de esas ideas. De igual forma, la innovación no necesariamente viene precedida por una idea creativa, sino que puede ser el resultado de adaptar una ya existente.

La influencia ejercida por los directivos en el desempeño de su trabajo, manteniéndose abiertos a nuevas ideas, valorando las contribuciones individuales y asumiendo riesgos se ha demostrado que influye positivamente en los subordinados, estimulando la creatividad y la innovación.

Entre los distintos aspectos de las relaciones organizativas que favorecen la creatividad, se han señalado las siguientes dimensiones (Wong y Pang, 2003):

- **Formación y desarrollo.** Las habilidades creativas sin la capacidad técnica necesaria no permite a los individuos o grupos alcanzar soluciones innovadoras. Es importante que estos programas de cualificación permitan a los directivos y supervisores conocer los factores que obstaculizan la creatividad, así como aquellos elementos que pueden repercutir positivamente a incentivar la innovación en sus organizaciones.
- **Apoyo y motivación por parte de los superiores.** Los empleados necesitan recursos, autoridad, tiempo e información, además de confianza y respeto por las diferencias individuales.
- **Políticas aperturistas.** La comunicación abierta es importante para que las ideas y la información se constituyan en impulsos a la creatividad.
- **Reconocimiento.** Cuando los empleados reciben incentivos por parte de las compañías se sentirán reconocidos y estarán más dispuestos a proporcionar nuevas ideas. El elogio y reconocimiento debe existir aunque las ideas aportadas no hayan sido llevadas a la práctica.
- **Autonomía y flexibilidad.** Los directivos deben permitir que los empleados se impliquen e incurran en errores durante los procesos de planificación y toma de decisiones, pero también deben proporcionar las medidas correctoras necesarias para asegurar que los errores no se repitan en el futuro.

Centrándonos en las características propias de la organización, y sin pretender una relación exhaustiva, las aportaciones de distintos investigadores tra-

tando de analizar aquellas variables organizativas que favorecen la innovación, las enmarcamos en las siguientes áreas: estructura organizativa, conductas de la dirección, conocimiento organizativo e interrelación organizativa.

### V.2.1. Estructura organizativa

Un importante sector de la literatura considera que los diseños organizativos de tipo orgánico, permiten un mayor fomento de la innovación. Se considera que desarrolla estructuras más flexibles, que permiten reaccionar rápidamente ante los cambios y ello favorece la innovación. Así, la descentralización en la toma de decisiones y una comunicación fluida entre los miembros de la organización, son factores citados con frecuencia como determinantes en la generación de iniciativas innovadoras.

Para Mintzberg (1993), innovar significa romper con los patrones establecidos. Por consiguiente la organización innovadora no puede depender de ninguna forma de estandarización para la coordinación. En opinión de Mintzberg, la *adhocracia* es la única forma de organización que puede actuar en entornos dinámicos, que requieren una estructura orgánica, a la vez que complejos, que exigen una estructura descentralizada. Sin embargo, aunque, la descentralización de las actividades de innovación ofrecen la ventaja de un mayor grado de motivación y además, permite medir específicamente el esfuerzo, en relación a las necesidades de cada área, para algunos autores las características estructurales que conducen a la innovación pueden inhibir la decisión de adopción de la misma y los mecanismos para su implantación (Pierce y Delbecq, 1977). Los defensores de ésta teoría, entienden que la adopción de innovaciones requiere algo de formalización y centralización en la toma de decisiones, para disminuir la aparición de conflictos, mientras que su implantación exige un esfuerzo enfocado dentro de una autoridad formal, que permita completar la innovación (Gisbert, 2005).

### V.2.2. Conductas de la dirección

Aportaciones teóricas e investigaciones empíricas han reflejado que la aceptación y el impulso de la innovación requieren el apoyo y la implicación de los superiores. Múltiples estudios han concluido que las decisiones estratégicas y, por extensión las innovaciones, se ven influenciadas por las conductas de los máximos responsables de la organización. Hay distintas vías a través de las cua-

les los líderes estratégicos pueden influir en los procesos de innovación organizativa. En primer lugar y, en virtud de su destacada posición dentro de la organización, los directivos son más capaces de captar las tendencias ambientales que afectan al futuro de la organización y suministrar una comunicación más efectiva al resto de la organización, que permita alcanzar niveles más altos de innovación (Papadakis y Bourantas, 1998). Una segunda vía efectiva, que influye positivamente, es intentar crear una imagen atractiva del futuro, en base a los logros que se consigan a través de actividades innovadoras (Hansen y Kahnweiler, 1997). La tercera vía potencial de influencia de la dirección estratégica viene dada por la posibilidad de selección, promoción y apoyo a los artífices del cambio (Kanter, 1985). Finalmente, los directivos pueden impulsar la innovación creando una cultura organizativa en la cual se favorezca el trabajo productivo, se recompense a los empleados más productivos y se realcen las relaciones entre los miembros de la organización (Podsakoff y otros, 1996; Shamir y otros, 1993).

### **V.2.3. Conocimiento organizativo**

El papel emergente del conocimiento organizativo como antesala de los procesos innovadores y probable fuente de ventaja competitiva ha sido abordado por diferentes investigadores. Goh (2005), señala que la dirección de la innovación no debe considerarse independiente de la dirección del conocimiento sino, por el contrario, se deben aplicar criterios para emplear las prácticas de la dirección del conocimiento en la ejecución de los procesos de dirección de la innovación como una estrategia deliberada que puede alcanzar altos niveles de resultados innovadores.

La dirección de la innovación es una disciplina que se ocupa principalmente de explicar cómo el proceso de innovación puede ser dirigido con eficacia y se convierte, cada vez más, en parte integrante de las organizaciones. Sin embargo, ambos tipos de dirección, del conocimiento y de innovación, representan áreas que parecen situarse en esferas distantes de influencia, con poca o ninguna interacción entre ellas. Goh (2005), afirma que las empresas deben convenirse, si desean introducir innovaciones exitosas en el mercado, que necesitan crear conocimiento, nuevas ideas y buenas prácticas de dirección del conocimiento que permitan innovar con eficacia. Según este autor, para explotar las ventajas de la innovación del conocimiento se debe reconocer y prestar atención a los siguientes desafíos:

1. Identificar, crear y adquirir nuevo conocimiento continuamente y hacerlo disponible, transparente y de libre circulación entre las personas implicadas en la creación de conocimiento.
2. Fomentar un ambiente de colaboración. Dado que la innovación del conocimiento constituye el descubrimiento de nuevos activos basados en el conocimiento y, a menudo, se apoya en capacidades y talentos internos y externos a la organización, la colaboración entre empresas debe reconocerse, fomentarse y valorarse.
3. Incorporar imaginación, intuición y creatividad en todos los niveles organizativos.

#### V.2.4. Interrelación organizativa

Las redes de conocimiento constituyen el marco organizativo que permite a una compañía sobrevivir. La intensa competencia del mercado fuerza a todas las partes de la red de conocimiento y a cada empleado individualmente, a dar lo mejor en busca de la innovación. Algunas compañías optan además por el reconocimiento y la publicación de los resultados obtenidos, como forma de motivar la competitividad corporativa que permita, a su vez, una creciente actividad innovadora.

Las organizaciones deben ser capaces de identificar los flujos de información que emanan de su interior y crear las condiciones adecuadas para favorecer que se origine nueva información y que ésta circule entre sus miembros. El intercambio de información genera nueva información y, por consiguiente, nuevos conocimientos económicamente valiosos, promoviendo el denominado aprendizaje mediante la interacción, que permite una corriente continua de posibilidades comerciales. Las organizaciones deben, por tanto, promover sistemas que recojan las aportaciones individuales o colectivas, para permitir a otros la adaptación o continuidad de ideas, además de implantar las infraestructuras adecuadas para compartir ese flujo de información.

Algunos autores han resaltado las distintas oportunidades de acceso al nuevo conocimiento que supone la diferente posición que ocupan las unidades organizativas en ese sistema integrado, puesto que el conocimiento se distribuye generalmente de forma irregular dentro de la organización. Mantener una posición central en esa red organizativa determina más capacidad, tanto para aportar como para acceder a un mayor volumen de información y conoci-

miento, lo que permite aumentar perceptiblemente el potencial innovador de una unidad organizativa. Además la alta capacidad de absorción, definida como el resultado de un proceso prolongado de acumulación de inversión y conocimiento, está asociada a una mejor capacidad para aplicar con éxito ese nuevo conocimiento con fines comerciales, produciendo mejores resultados innovadores (Tsai, 2001).

La literatura de dirección del conocimiento acepta generalmente que la tecnología puede proporcionar una red de comunicación, entre grupos o individuos geográficamente dispersos, que permite compartir conocimiento de manera eficaz. Esta forma de interacción, prioriza el procesamiento de información cuando el conocimiento está conceptualizado como habilidad cognitiva y, por tanto, puede transferirse y procesarse usando tecnologías de redes. Sin embargo es mucho más problemático transferir, a través de redes, el conocimiento entendido como destreza técnica. Este hecho hace que algunos investigadores defiendan un modelo de dirección del conocimiento basado en la interacción personal del colectivo para alcanzar mejores resultados en la innovación interactiva (Swan, Newell, Scarbrough, y Hislop, 1999). Por consiguiente, las iniciativas de la dirección del conocimiento necesitan crear de manera consciente y deliberada colectivos con una mezcla apropiada de habilidades y experiencia y proveerles de numerosas oportunidades de intensa interacción e interrelación.

Una perspectiva distinta de la interacción organizativa, viene dada por los vínculos que se establecen con el entorno. Las empresas, además de adquirir conocimientos mediante su propia experiencia, aprenden constantemente de sus relaciones con diversas fuentes externas.

Evaluar la competitividad de los productos de la empresa, las necesidades de la clientela, las tecnologías relacionadas con la empresa y las posibilidades de aprovisionamiento de los proveedores, permite identificar y delimitar el potencial innovador de la organización.

Además, dado que las empresas dependen de diversos vínculos externos para adquirir los conocimientos técnicos, científicos y de organización, así como para poder obtener la información y las capacidades necesarias, es obvio que los sistemas de educación y formación pueden tener una considerable influencia sobre la innovación de las empresas, al igual que los diversos centros de investigación, las fuentes de información técnica, los servicios de consultoría y los laboratorios públicos. Este conjunto de instituciones denominado Sistema

de Innovación, es mucho más que una red que sirve de soporte a la I+ D, ya que implica relaciones de colaboración entre las empresas y, especialmente, vínculos de todo tipo entre productores y usuarios, así como sistemas de incentivos y de apropiación, relaciones laborales y un amplio conjunto de instituciones y políticas públicas (Freeman, 1998).

Según Benavides (2003), la estructura de los Sistemas de Innovación ayuda a explicar por qué los procesos de innovación difieren de unos/as países/regiones a otros/as, dado que poseen características estructurales e institucionales propias que, por definición, están localizados e inmovilizados, de modo que son capaces de suministrar a las empresas recursos valiosos y un marco de apoyo, no disponibles para los competidores ajenos a este entorno, incluso en las mejores condiciones de apertura de los mercados.

### V.3. ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS CANARIAS: DATOS COMPARATIVOS

La medida de la actividad en investigación, desarrollo e innovación en un país o territorio suele estar basada en los conceptos y procedimientos estándar definidos por la OCDE en sus manuales de Frascati y de Oslo.

En los casos de España y Canarias, la principal fuente de información la proporcionan las Encuestas sobre Innovación Tecnológica, realizadas por el INE entre aquellas empresas, industriales, de construcción o servicios, con al menos 10 personas empleadas. Además, recientemente el Gobierno de Canarias ha publicado el Libro Blanco de la Innovación en la Comunidad de Canarias, elaborado por la Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (COTEC, 2007).

Para comprender adecuadamente los datos, es importante advertir que las cifras de gasto en innovación e I+ D publicadas por el INE, hacen referencia a los ejecutados en Canarias, incluidos los realizados por empresas radicadas en otras comunidades autónomas, mientras que, para el resto de variables, los datos están referidos a las empresas con sede en Canarias.

Las tablas 1 y 2 muestran los datos disponibles sobre innovación en España y Canarias en el periodo 2002-04 y 2003-05.



**TABLA 1. EMPRESAS INNOVADORAS Y  
COOPERACIÓN PARA LA INNOVACIÓN**

Indicadores	Periodo 2002-04		Periodo 2003-05	
	España	Canarias	España	Canarias
Empresas innovadoras	Total (%) 51.316 (29.74)	Total (%) 2.009 (27.46)	Total (%) 47.529 (27.00)	Total (%) 1.781 (23.11)
<b>Cooperación para innovar</b>	<b>14,4%</b>	<b>4,4%</b>	<b>16,4%</b>	<b>8,6%</b>
-Proveedores	53,5%	60,7%	54,3%	35,9%
-Competidores, otras empresas del sector	17,6%	5,6%	19,0%	28,1%
-Otras empresas de su mismo grupo	20,0%	37,1%	17,9%	22,2%
-Universidades	24,0%	6,7%	22,6%	18,6%

Fuente: INE y Fundación COTEC. Elaboración propia

- **Empresas innovadoras.** El 23,11% del total de las empresas canarias, declararon haber realizado alguna innovación de producto y/o proceso, frente al 27% para el conjunto de las empresas españolas. Aunque en años anteriores la tendencia había sido de significativo crecimiento en el caso de Canarias, y de ligero crecimiento para todo el territorio español, en el periodo 2003-2005 se produce una reducción en el número de empresas innovadoras tanto a nivel nacional como en la Comunidad Canaria.
- **Cooperación para la innovación.** La colaboración con otras entidades, ya sean públicas o privadas, representa una forma de superar las limitaciones de personal y recursos para acometer actividades de innovación. Sin embargo únicamente 153 de las 1.781 empresas innovadoras en Canarias en el periodo 2003-2005, mencionaron su colaboración en innovación lo que representa el 8,6%, porcentaje que se duplica para el conjunto de España: 16,4%.

La modalidad de colaboración más habitual entre las empresas canarias se refiere a la cooperación con los proveedores (55 empresas), seguida por la cooperación con los competidores u otras empresas del sector (43 empresas). Destaca en este apartado el importante crecimiento en el número de empresas que, en el periodo 2003-2005, han cooperado con universidades (28 empresas) frente a las 6 empresas que cooperó en 2002-2004. Para el conjunto del territorio español, la forma de colaboración más frecuente coincide con la cooperación con proveedores (54,3%), seguida, a bastante distancia, por la colaboración con las universidades (22,6%).

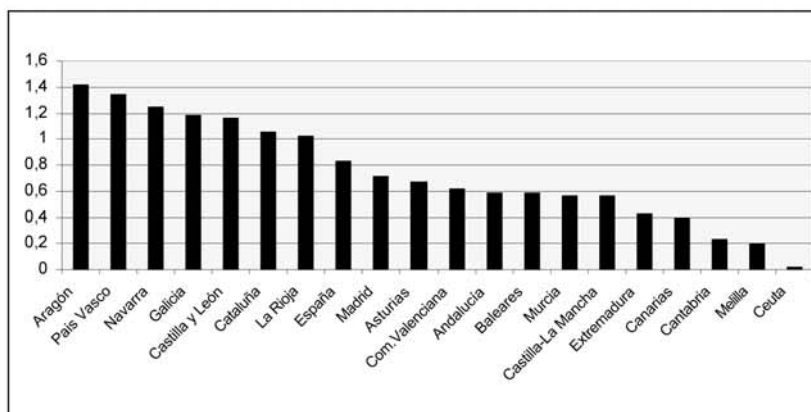
**TABLA 2. GASTO EN INNOVACIÓN E IMPACTO ECONÓMICO  
SOBRE LA CIFRA DE NEGOCIO**

Indicadores	Año 2004		Año 2005	
	España	Canarias	España	Canarias
Gasto en actividades innovadoras	12.491 M.€	139 M.€	13.636 M.€	203 M.€
Gasto en activid.innovad. en % del PIB	1.49% PIB nac.	0.40% PIB reg.	1.51% PIB nac.	0.56% PIB reg.
Intensidad de la innovación	0.82%	0.29%	0.83%	0.40%
Distribución del gasto en innovación				
• Maquinaria y equipos	33.06%	46.98%	30.37%	60.15%
• Trabajos I+D internos	37.94%	42.95%	38.93%	29.53%
• Adquisición I+D	18.60%	7.44%	17.28%	5.57%
% cifra negocio debido a productos nuevos o sensiblemente mejorados	15.68%	4.22%	15.55%	5.91%

Fuente: INE y Fundación COTEC. Elaboración propia

- **Gasto en actividades innovadoras.** Durante el ejercicio 2005, el gasto total en actividades innovadoras ejecutado por las empresas en la Comunidad Autónoma Canaria ascendió a 203.4 millones de euros, lo que supone el 0,56% del PIB regional. Aunque este esfuerzo en innovación es inferior al promedio español (1,51% del PIB), Canarias, junto con Baleares y La Rioja son las comunidades que mayor crecimiento del gasto en innovación presentan respecto a 2004.
- **Intensidad de la innovación.** Se define como el porcentaje de gasto en innovación con respecto a la cifra de negocios. Los datos disponibles nos permiten afirmar que el esfuerzo innovador realizado por la totalidad de empresas en Canarias (0,40%) es menor que el esfuerzo promedio español (0,83%). Centrándonos en el gasto en innovación respecto a la cifra de negocio de las empresas que declararon haber realizado alguna innovación, podemos concluir que la intensidad de innovación es mayor en las empresas industriales con menos de 250 empleados para el conjunto nacional, en tanto que en Canarias son las empresas de servicios de menos de 250 empleados las de mayor intensidad innovadora. El gráfico 1 muestra los datos de intensidad de innovación en 2005 para el total de empresas, desglosados por comunidades autónomas, donde se observa que Canarias sólo supera a la Comunidad de Cantabria y a las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

**GRÁFICO 1. INTENSIDAD DE INNOVACIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. AÑO 2005**



Fuente: INE. Elaboración propia

- **Distribución del gasto en innovación.** Las actividades en las que las empresas radicadas en Canarias declaran realizar la mayor parte de sus gastos en innovación se refieren a la adquisición de maquinaria y equipos. Este tipo de actividades es acometido por el 60,2% de las empresas canarias y el 30,4% de las empresas españolas.

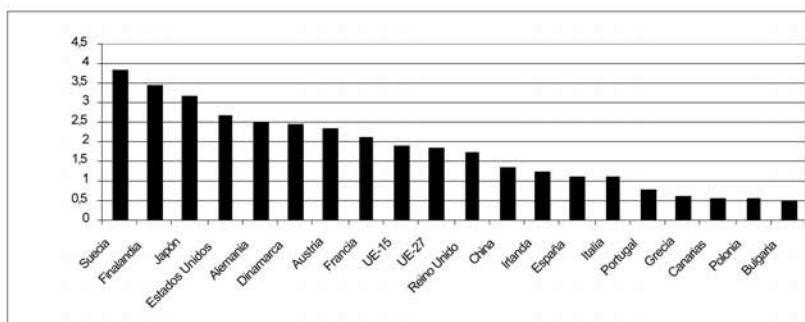
En el caso de las empresas canarias, a continuación se sitúan los trabajos de investigación y desarrollo internos, orientados a la creación de tecnología propia (un 29,5%). Sin embargo, estas actividades de innovación propia son las más practicadas por el conjunto de las empresas españolas (el 38,9%). La tercera modalidad de innovación más habitual entre las empresas españolas y canarias es la adquisición de actividades externas de investigación y desarrollo, para su posterior utilización por la empresa, que fue indicada por el 5,6% de las empresas canarias, porcentaje que se eleva al 17,3% para el conjunto de empresas españolas.

- **Resultados de la actividad innovadora.** Otro indicador básico que se pretende medir a través de las Encuestas de Innovación consiste en identificar los resultados de la innovación empresarial. En el caso de las empresas canarias innovadoras, el 5,91% de su facturación se debe a productos nuevos o sensiblemente mejorados, porcentaje muy inferior a la media a nivel nacional: 15,55%.

Entre las distintas actividades que realizan las empresas con el objetivo de obtener resultados innovadores, una de las más características, aunque no la más importante en el caso de las empresas canarias, es la de I+D. Según el Manual de Frascati, *I+D, comprende el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones*. La información sobre actividad empresarial en I+D puede obtenerse con mayor detalle a partir de la Estadística sobre Actividades de I+D realizada por el INE, siguiendo las recomendaciones dictadas por la OCDE en el Manual de Frascati. Esta Estadística, cuyos últimos datos (provisionales) disponibles en España corresponden al año 2006, va dirigida a las empresas, organismos públicos, universidades e instituciones privadas sin fines de lucro (IPSFL) que realizan actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico en cualquier campo científico.

En el contexto europeo, las últimas cifras (provisionales) de intensidad en I+D (gastos en I+D en porcentaje del PIB) publicadas por Eurostat, corresponden al año 2005 y muestran que España, con un gasto en I+D que representa el 1,12% del PIB, se sitúa en la posición número 14 de los 27 países de la UE, lo que implica avanzar dos posiciones, desde el lugar 16, que mantenía en el año 2001. En el gráfico 2 se compara la situación de España y Canarias respecto a una selección de países de la UE y el resto del mundo.

**GRÁFICO 2. INTENSIDAD EN I+D: CANARIAS, UE-27, UE-15 Y SELECCIÓN DE PAÍSES. AÑO 2005**

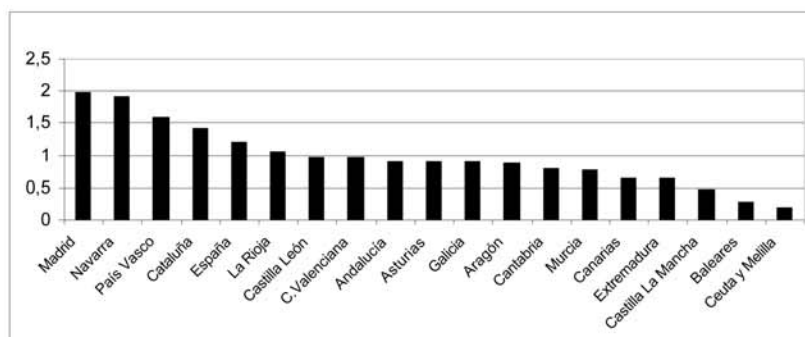


Fuente: EUROSTAT e INE. Elaboración propia.

Datos provisionales: Dinamarca, Alemania, Irlanda, Grecia, Francia, Austria y Portugal. Excepciones al año de referencia; 2004: Italia, Reino Unido, Japón y Estados Unidos.

Los datos nacionales de intensidad en I+D desglosados por comunidades autónomas se muestran en el gráfico 3. Canarias, con un gasto interno en I+D, el año 2006, que representa el 0,65% de su PIB, frente al 1,20% de media nacional, se sitúa en el lugar número 14, manteniendo la misma posición que ocupaba el año anterior.

**GRÁFICO 3. INTENSIDAD EN EL GASTO DE I+D POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. AÑO 2006**

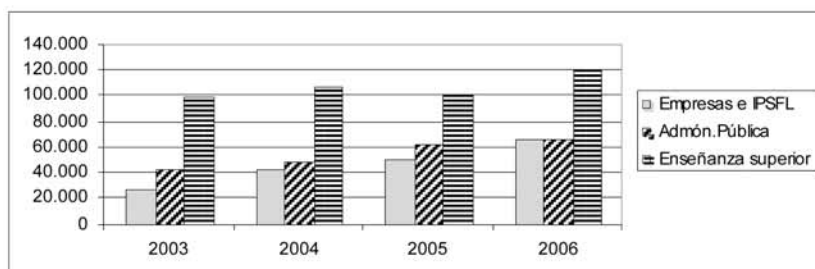


Fuente: INE. Estadística sobre gastos de I+D (resultados provisionales). Elaboración propia.

La cifra total de gasto destinada a I+D en Canarias a lo largo del año 2006 ascendió a 254,5 millones de euros. El detalle por sectores de ejecución, evidencia que el sector enseñanza superior en Canarias supone el mayor porcentaje sobre el gasto total (un 48%), mientras que el gasto en I+D tanto del sector público como de las empresas e IPSFL, supone idéntico porcentaje respecto al total: un 26%. A nivel nacional, el mayor porcentaje sobre el gasto total lo ejecuta el sector empresas e IPSFL (un 55,7%), seguido en importancia por el sector enseñanza superior (con un 27,7%) y las administraciones públicas (16,6%).

El gráfico 4 refleja la distribución del gasto en I+D por años y sectores en Canarias, donde destaca el importante avance registrado en el sector empresas que, con una cifra de 66,3 millones de euros en 2006, incrementa en 10 puntos su contribución al total de gastos en relación a lo que representaba la cifra de este sector el año 2003.

**GRÁFICO 4. GASTOS INTERNOS EN I+D EN CANARIAS POR AÑOS Y SECTOR DE EJECUCIÓN**



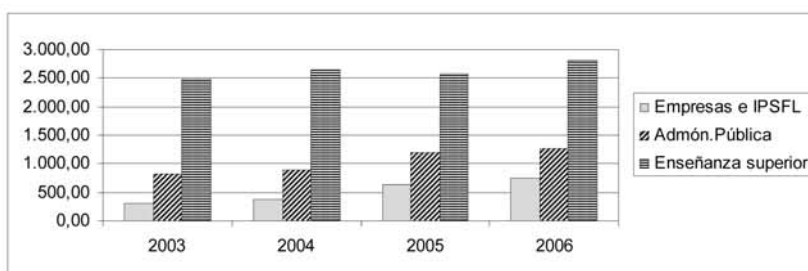
Fuente: INE. Elaboración propia.

Datos provisionales: año 2006

Respecto al número de personas ocupadas en las islas en actividades de I+ D, en equivalencia a jornada completa (EJC), se observa un crecimiento del 9,5% en relación al año anterior, frente a una media nacional del 8,1%. El total de empleados en I+ D, en Canarias ascendió a 4.836,2 personas, de las que el 58% pertenece al sector enseñanza superior, el 26% a la administración pública y el restante 16% al sector empresas e IPSFL.

En el gráfico 5 se muestra su distribución por sectores durante los años 2003 a 2006.

**GRÁFICO 5. PERSONAL EN I+D EN EJC, POR SECTORES Y AÑOS. CANARIAS**



Fuente: INE. Elaboración propia.

Datos provisionales: año 2006

#### V.4. CONCLUSIONES

En términos de gasto, tanto en actividades innovadoras como en I+ D, las cifras de la Comunidad Canaria son muy inferiores a las correspondientes por el peso de la región en la economía española. Teniendo en cuenta que el PIB regional representa en torno al 4% del PIB nacional, podemos concluir que Canarias se encuentra lejos de alcanzar los niveles medios de gasto en innovación e I+ D del conjunto español. En concreto el gasto en innovación realizado en Canarias en 2005, fue el 1,49% del total a nivel nacional y el gasto en I+ D representó un 2,2% del total de gastos en España, el año 2006. Sin embargo, y aunque las fluctuaciones de algunas cifras pueden ser debidas a cambios en la actividad de muy pocas empresas, por tratarse de datos estadísticos obtenidos de colectivos de reducido tamaño, la evolución que presentan éstas cifras puede considerarse un aspecto prometedor. Desde esta perspectiva, destacamos los siguientes elementos en relación a la actividad innovadora en la Comunidad Canaria:

- La cifra de gasto en innovación en Canarias muestra un crecimiento superior a la media española. Estos gastos crecieron en 2005 un 46,3% en las islas frente a un crecimiento medio para el conjunto español del 9,2%. Ello ha permitido que, mientras la intensidad de innovación media española se ha mantenido prácticamente constante en 2005 (0,83%) respecto a 2004 (0,82%), en Canarias el gasto en actividades innovadoras respecto a la cifra de negocios del total de empresas haya pasado del 0,29% al 0,40%.
- En Canarias el mayor porcentaje de gasto en innovación respecto a la cifra de negocio lo realizan las empresas del sector servicios con menos de 250 empleados, en las cuales se concentra la mayor actividad productiva de la región. Estas empresas presentan en los últimos años un esfuerzo innovador superior al que realizan, como media, las empresas de sus mismas características en el conjunto del país. Una mayor generalización de la actividad innovadora en este sector, manteniendo las cifras de intensidad de innovación, supondría un importante aumento en el volumen de recursos dedicados a la innovación en la Comunidad Canaria.
- El gasto en I+ D en las islas también crece por encima de la media nacional. En 2006 este gasto refleja un crecimiento del 18,8% respecto al año anterior en Canarias, frente a un incremento del 15,7% para el conjunto español. Aunque este crecimiento, ligeramente superior a la media, no

supone escalar puestos en la posición relativa que se ocupa respecto a otras comunidades autónomas, permite que la cifra de gasto en I+ D, como porcentaje del PIB regional, pase a ser del 0,65%, frente al 0,59 del año anterior.

- Los gastos en I+ D del sector empresarial en las islas reflejan, en el periodo 2003-2006, un crecimiento del 143%, que superó ampliamente al 47,5% del conjunto de las empresas españolas y permitió que el gasto de este sector en Canarias represente el 26% del total de gastos en I+ D, frente al 16% que suponía en 2003. Aún así, el porcentaje de gasto que ejecutan las empresas privadas en Canarias está lejos de alcanzar el 56% de promedio que alcanzan las empresas españolas y este menor peso del sector privado, constituye una de las principales desventajas de la Comunidad Autónoma Canaria.

En términos generales se puede afirmar que, para cualquier economía desarrollada, la renuncia a realizar actividades innovadoras significa pérdida de capacidad para sobrevivir en un entorno competitivo global. Los esfuerzos en innovación deben considerarse imprescindibles para garantizar niveles de competitividad no sólo frente a otros países desarrollados sino también en relación a los menos avanzados que basan sus ventajas en la producción de bienes y servicios a bajo coste. Si bien esta reflexión es recurrente en foros, debates y conferencias, la última encuesta sobre Innovación Tecnológica realizada por el INE refleja que el 35% de las empresas españolas con más de 10 empleados no considera necesario innovar, al entender que no existe demanda para ello, constituyéndose éste en el motivo que más se señala para no realizar innovaciones. Esta desorientación del sector privado, mostrándose incapaz de promover un tejido productivo innovador, pone de manifiesto la necesidad de realizar acciones de concienciación e impulso por parte de las autoridades públicas. Desde el Gobierno de Canarias, se intenta centralizar esta labor a través de la Oficina de Ciencia, Tecnología e Innovación, dependiente de la Presidencia del Gobierno. Este organismo, con funciones de asesoramiento, coordinación y promoción, pretende además crear puentes para mejorar la transferencia de los avances tecnológicos cosechados en el mundo universitario hacia los diferentes sectores empresariales. Con este afán se crea el denominado Taller de Dinamizadores de la Innovación, que se plantea como objetivo *la formación de titulados universitarios y su inserción en empresas y áreas de investigación, introduciendo un cambio cultural en el tejido productivo de la región, para el*



*diseño de una estrategia de consolidación y mejora de la competitividad en base a la gestión del conocimiento.*

El conocimiento, más que la información, permite a las empresas tomar las decisiones adecuadas y con la celeridad que exigen unos mercados cada vez más globales y complejos. Durante mucho tiempo el conocimiento ha sido utilizado por las compañías, pero no ha sido gestionado, no se ha dirigido teniendo en cuenta el conocimiento. En los últimos años, aunque no agota las fuentes de los procesos innovadores, el conocimiento, parece presentarse como un apoyo decisivo para su desarrollo. Ahora bien, para que este conocimiento se convierta en innovación requiere el establecimiento de redes que permitan la interacción, difusión y transmisión del mismo entre individuos, grupos y organizaciones.

Los modelos de crecimiento basados en sectores tradicionales han conducido a las economías que los soportan a fuertes pérdidas en productividad y competitividad, al contrario que aquellas basadas en el conocimiento. Los países nórdicos, con una proporción de trabajadores en actividades de conocimiento mucho más elevada que el resto de Europa, situados a la cabeza del ranking de naciones más competitivas, son un buen ejemplo de ello. De ahí la importancia de dirigir los esfuerzos hacia la consecución de un modelo educativo que resalte la construcción de conocimiento personal y permita al capital humano, desde temprana edad, la capacidad necesaria para transformar información en conocimiento y éste en innovación, sentando así las bases de un modelo económico competitivo y un nivel de bienestar social duradero.

#### BIBLIOGRAFÍA

ARAD, S.; HANSON, M. A.; SCHNEIDER, R. (1997): "A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, pp. 42-58.

BENAVIDES VELASCO, C.; QUINTANA GARCÍA C. (2003): "Gestión estratégica de la tecnología y economías de aglomeración", *Revista Madri+d*, nº 16. Universidad Autónoma de Madrid.

CABELLO MEDINA, C.; CARMONA LAVADO, A., VALLE CABRERA, R. (2002): "Características organizativas de las empresas innovadoras", *Revista Madri+d*, nº 12. Universidad Autónoma de Madrid.

**CAMELO ORDAZ, C.; MARTÍN ALCÁZAR, F.; ROMERO FERNÁNDEZ, P.; VALLE CABRERA, R.** (2000): "Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa, un análisis empírico", *Revista Economía Industrial*, nº. 333, pp. 149-160.

**CAMISÓN ZORNOZA, C.; LAPIEDRA ALCAMÍ, R.; SEGARRA CIPRÉS, M.; BORONAT NAVARRO, M.** (2003): "Marco conceptual de la relación entre innovación y tamaño organizativo", *Revista Madri+d*, nº 19. Universidad Autonomy de Madrid.

**CANALS MARGAREF, J.** (2001): "La estrategia de la empresa en la era de Internet", *Revista ICE*, nº 793, pp. 57-75.

**CHRISTENSEN, C.; BOWER, J.** (1996): "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 3, pp. 197-218.

**CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M.** (2003): *The Innovator's Solution*. Harvard Business School Press. United States.

**ELENKOV, D.; JUDGE, W.; WRIGHT, P.** (2005): "Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study", *Strategic Management Journal*, Vol.26, pp. 665-682

**FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.** (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas: factores clave de la empresa*, Civitas, Madrid.

**FREEMAN, C.** (1998): "The economics of technical change", *Cambridge University Press*.

**FREEMAN, C.** (2002): "Continental, nacional and sub-national innovation systems-complementary and economic growth", *Research policy*, nº 31, pp. 191-211.

**FUNDACIÓN COTEC** (2001): *Innovación tecnológica: ideas básicas*.

**FUNDACIÓN COTEC** (2007): *Libro Blanco de La Innovación en la Comunidad de Canarias*.

**GIL ESTALLO, M.A.; GINER DE LA FUENTE, F.** (2003): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. ESIC, 6ª edición, Madrid.

**GISBERT LÓPEZ, M.C.** (2005): *Creatividad e Innovación en la práctica empresarial*. Fundación COTEC.

**GOH, A.** (2005): "Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework", *Journal of knowledge management*, vol. 9, nº 4, pp. 6-18.

**HANSEN, C.; KAHNWEILER, W.** (1997): "Executive managers: cultural expectations through stories about work", *Journal of Applied Management Studies*, Vol 6, nº 2, pp. 117-138.

**HUMPHREY, W.S.** (1989): *Dirección para la innovación*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

**KANTER, R.M.** (1985): "Supporting innovation and venture development in established companies", *Journal of business Venturing*, vol.1, pp 47-60.

**LÓPEZ MIELGO, N.; MONTES PEÓN, J.M.; VAZQUEZ ORDAZ, C.; PRIETO RODRÍGUEZ, J.** (2004): "Innovación y Competitividad: Implicaciones para la gestión de la innovación", *Revista Madri+d*, nº 24, Universidad Autónoma de Madrid.

**MINTZBERG, H.** (1993): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.

**NONAKA, I.** (1995): *The Knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

**PAPADAKIS, V.; BOURANTAS, D.** (1998): "The chief executive officer as corporate champion of technological innovation: an empirical investigation", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10 No.1, pp.89-109.

**PÉREZ-BUSTAMANTE, G.** (1999): "Knowledge management in agile innovative organisations", *Journal of Knowledge Management*, nº 1, pp. 6-17.

**PIERCE, J.; DELBECQ, A** (1977): "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation" *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 27-37

**PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., BOMMER, W.** (1996): "Transformational leadership behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, organizational citizenship behaviours", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 259-298.

**PORTER, M.E.** (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.

**QUINTANA GARCÍA, C.** (1999): *La Organización Creativa: Dirigir para la Innovación*, Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga.

**RODAN, S.; GALUNIC, C.** (2004): "More than Network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 541-562.

**SHAMIR, B.; HOUSE, R.; ARTHUR, M.** (1993): "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept-based theory", *Organizational Science*, Vol.4, pp. 577-594.

**SWAUN, J.; NEWELL, S., SCARBROUGH, H.; HISLOP, D.** (1999): "Knowledge management and innovation: networks and networking", *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nº 4, pp. 262-275.

**TSAI, W.** (2001): "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 5, pp. 996-1004.

**WONG, S.; PANG, L.** (2003): "Barriers to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, nº 1, pp. 29-37.

**WONG, S.; PANG, L.** (2003): "Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors", *Tourism Management*, Vol. 24, pp. 551-559.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD Y SU POSIBLE APLICACIÓN A LAS EMPRESAS CANARIAS**

*Desiderio J. García Almeida  
José Luis Ballesteros Rodríguez  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*



## **VI.1. INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, los planteamientos estratégicos en el campo de la dirección de empresas han ido centrando su atención en el papel fundamental que los recursos organizativos tienen en la competitividad empresarial, reconociendo el impacto que estos tienen en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y en el logro de una rentabilidad satisfactoria en el largo plazo. Dentro de esos enfoques estratégicos que enfatizan las bases internas de la competitividad empresarial destaca la visión de la empresa basada en el conocimiento, que considera a este último aspecto como el núcleo de la gestión empresarial y lo sitúa como el elemento de referencia en la dirección de las organizaciones.

En los siguientes apartados se profundiza en este planteamiento comenzando con el concepto de lo que se puede considerar conocimiento y sus tipologías básicas. En este sentido, también se reflexiona sobre la relación entre conocimiento y competitividad, estableciendo el papel que el primero juega en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas. A continuación se abordan los procesos principales para gestionar el conocimiento (creación, transferencia y aplicación), lo cual permite orientar los esfuerzos por utilizar la gestión de conocimiento en las empresas. Por último se concluye revisando la aplicabilidad de estos planteamientos en el entorno canario, pues bajo esta óptica se abren nuevas perspectivas para observar las posibilidades de generación de ventaja competitiva para un territorio y sus empresas desde el conocimiento que se dispone y la capacidad para crearlo así como desde las formas en las que se facilite el intercambio de conocimiento.

## **VI.2. CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD**

El planteamiento de la empresa basada en el conocimiento puede considerarse un conjunto de ideas sobre la existencia y naturaleza de la empresa que pone énfasis en el papel del conocimiento (Grant, 2002). Lo que proporciona esta visión de la empresa (y las contribuciones desarrolladas de cara a ges-

tionar el conocimiento) son perspectivas sobre aspectos de la empresa y su gestión que no se entendían adecuadamente por no considerar la naturaleza y características del conocimiento. De acuerdo a Grant (2001), esto aporta ideas interesantes para abordar la estrategia, la innovación y los procesos organizativos en la empresa.

Según Carlisle (2002), la visión de la empresa basada en el conocimiento propone una razón alternativa para organizar. Así, desde este enfoque se subraya que las empresas existen para facilitar la adquisición, creación, explotación y transferencia de conocimiento útil, o como indica Grant (1996a) para integrar el conocimiento especializado poseído por un número de personas. En una definición ya clásica en el campo, Kogut y Zander (1992) plantean que las organizaciones son comunidades sociales en las que la pericia individual y social se transforma en productos de utilidad económica mediante la aplicación de un conjunto de principios organizativos de orden superior.

Por tanto, bajo la visión basada en el conocimiento la empresa es considerada como un ente que tiene y desarrolla conocimiento. Según Kogut y Zander (1992), la dimensión competitiva central de lo que las empresas saben hacer es crear y transferir conocimiento eficientemente dentro de un contexto organizativo. Las capacidades de las organizaciones para crear y compartir conocimiento derivan de una gran variedad de factores, entre los que Nahapiet y Ghoshal (1998) incluyen la facilidad que poseen para crear y transferir el denominado conocimiento tácito, los principios organizativos por los que la pericia individual y funcional se estructura, coordina y comunica y mediante los cuales los individuos cooperan, así como la naturaleza de las organizaciones como comunidades sociales.

El hecho de considerar el conocimiento como el recurso económico clave genera cambios en la gestión de una organización. De esta forma, la estrategia de una empresa, sus productos, sus procesos así como la forma en la que está organizada se ven influidos por esta transformación. La gestión del conocimiento es el planteamiento que recoge estas ideas con el fin de añadir o crear valor impulsando activamente el *know-how*, la experiencia y el conocimiento en general que están dentro de la empresa o fuera de la misma (Ruggles, 1998). De manera más específica, el planteamiento de la empresa basado en el conocimiento se centra en analizar cómo las organizaciones crean, adquieren, aplican, protegen y transfieren conocimiento, con lo que se persigue fundamentar el desarrollo de ventajas competitivas para la organización.



En general, la aproximación al conocimiento desde esta perspectiva implica imbuir en este significado relevante de cara a las decisiones y acciones (Fahey y Prusak, 1998). En el contexto empresarial, por tanto, el conocimiento va más allá de los datos y de la información. Desde 'receta' que especifica cómo llevar a cabo actividades (Kogut y Zander, 1993) o creencia verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi, 1995), hasta la comprensión, conciencia o familiaridad adquirida a través del estudio, la investigación, la observación o la experiencia a lo largo del tiempo (Bollinger y Smith, 2001), múltiples y variadas han sido las contribuciones dirigidas a presentar y conceptualizar esta realidad organizativa. Según Leonard y Sensiper (1998:113), el conocimiento puede ser definido como "información que es relevante, aplicable, y basada al menos parcialmente en la experiencia". Esta visión del conocimiento integra elementos de información contextual, experiencia articulada, valores y puntos de vista expertos (Davenport y Prusak, 1998). Por ello, el conocimiento permite afrontar la realidad reduciendo la incertidumbre (Uit Beijerse, 1999) a la vez que le proporciona sentido.

Dentro de esta visión de la empresa como cuerpo o conjunto de conocimientos, la distinción entre tipos de conocimiento supone un elemento central del planteamiento. La tipología de mayor impacto y reconocimiento en el campo es la que diferencia entre conocimiento explícito y tácito (Polanyi, 1966; Nonaka y Takeuchi, 1995; Tsoukas, 1996; Nonaka y Konno, 1998).

El conocimiento explícito recoge el conocimiento que puede ser transmitido a través de un lenguaje sistematizado, caracterizándose por no estar sujeto a un contexto demasiado concreto para tener significado. Este rasgo permite traspasar el conocimiento sin grandes problemas al retirarlo del contexto original de su creación o utilización (Zack, 1999). La facilidad de transferencia de este tipo de conocimiento entre emisor y receptor es un elemento crucial en su definición, pues señala que ambas entidades (fuente y destino) pueden llegar a poseer ese conocimiento a través de la transmisión por medio de códigos o símbolos (Kogut y Zander, 1992). En ese sentido, muchos de los elementos que en una empresa recogen información (estadísticas internas y externas, descripciones de productos, etc.) son materializaciones del conocimiento explícito, atendiendo siempre a la facilidad para su transferencia.

El conocimiento tácito, por su parte, se relaciona con aquel tipo de conocimiento que difícilmente puede formalizarse o expresarse. Esto se recoge en la idea "sabemos más de lo que podemos contar" (Polanyi, 1966; Teece, 1998). Entonces, la expresión formal de ese conocimiento no puede volcarse en un

texto con facilidad. La razón para ello es que el conocimiento tácito va surgiendo y acumulándose a través de la interacción entre la persona y la situación, con lo que es específico del contexto en el que se ha creado. En este concepto de conocimiento tácito, Nonaka y Takeuchi (1995) incluyen tanto esquemas mentales, creencias y perspectivas -los cuales proporcionan al ser humano elementos para percibir y definir su entorno- como habilidades, destrezas o *know-how* para realizar tareas concretas. En este punto es interesante señalar que Tsoukas (1996) considera que el conocimiento tácito realmente puede expresarse lingüísticamente si nos centramos en ello, y viceversa: el conocimiento explícito siempre se basa en un componente tácito. Por ello no es adecuado separarlos dicotómicamente, estableciendo una tipología discreta excesivamente simplista, pero sí estableciendo un continuo del conocimiento presente en una organización que sitúe en los extremos los elementos puramente tácitos y explícitos, respectivamente (Leonard y Sensiper, 1998).

Una aproximación diferente que permite establecer otra tipología del conocimiento se puede realizar distinguiendo el conocimiento en función de los entes o entidades cognitivas que pueden poseerlo. Con este planteamiento cabe hacer referencia a los distintos niveles del conocimiento. Así, Hedlund (1994) señala cuatro posibles niveles de portadores (o agentes) de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el dominio interorganizativo. La inclusión de portadores de nivel superior al individuo la realiza ese autor sobre la base de una variada literatura, citando entre otros las rutinas organizativas definidas por Nelson y Winter (1982). A su vez, Kogut y Zander (1992), diferenciando entre el conocimiento de un individuo y el de la organización, distinguen entre conocimiento personal, grupal, organizativo y de red. En la misma línea se sitúa Spender (1996), quien diferencia entre las personas y los colectivos como entidades cognitivas: mientras los individuos tienen un conocimiento que es inherentemente transferible y se mueve con la persona, las comunidades también tienen conocimiento que se concentra en las normas, aspectos culturales y rutinas de la empresa; o sea, en la socialización y las actividades sociales de los miembros en su seno. Para Inkpen y Dinur (1998), los individuos constantemente adquieren conocimiento que comparten con su comunidad organizativa, lo cual promueve el incremento del conocimiento colectivo al mismo tiempo que aquellos mantienen un conocimiento individual común con sus colegas.

El planteamiento de la empresa basado en el conocimiento se enmarca en la línea de considerar que las diferencias a nivel organizativo suponen un aspecto

clave para explicar el resultado de las organizaciones. Integrando distintas perspectivas, Argote e Ingram (2000) indican que, con independencia de la variabilidad en la terminología para hacer referencia al conocimiento organizativo (competencias, capacidades, rutinas o innovaciones), hay un creciente acuerdo para señalar que el resultado organizativo puede explicarse en función de lo que la empresa llega a conocer.

Con una fuerte base conceptual tomada de la visión de la empresa basada en los recursos, los trabajos que sitúan como eje central el conocimiento suelen destacar su relación con el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas en las empresas. Así, el planteamiento de la empresa basado en el conocimiento postula que los servicios prestados por los recursos tangibles dependen de cómo se combinen y apliquen, lo cual viene determinado por el conocimiento de la organización (Alavi y Leidner, 2001). Dado que los recursos basados en el conocimiento son difíciles de imitar y complejos desde el punto de vista social, en esta perspectiva generalmente se sitúa al conocimiento en una posición destacada como el recurso más importante desde el punto de vista estratégico y la principal fuente de ventaja competitiva (e.g., Grant, 1996b; Davenport y Prusak, 1998; Teece, 1998; Alavi y Leidner, 2001; Nonaka y Teece, 2001). En general, un argumento señalado en múltiples trabajos de esta línea teórica es que se ha pasado de una época industrial donde el recurso más importante era el capital a otra caracterizada por entornos más dinámicos y competitivos donde el recurso más crítico es el conocimiento. Según Bresman, Birkinshaw y Nobel (1999), la implicación para la empresa consiste en que cada vez es más difícil alcanzar y mantener una ventaja competitiva a través de la reasignación de capital y otros activos que figuran en el balance contable tradicional.

Teece (2000) señala que progresivamente se reconoce en mayor medida que la ventaja competitiva de una empresa depende de su capacidad para crear, transferir, utilizar y proteger sus activos de conocimiento difíciles de imitar. Así, el conocimiento de valor, generado a través de procesos de innovación y validación, no se distribuye de manera uniforme entre los innovadores, situándose como elemento potencial de desarrollo de rentas ricardianas y de monopolio (Liebeskind, 1996). Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que los procesos de creación de conocimiento conducen a la innovación continua y esto, a su vez, genera una ventaja competitiva. En esa misma línea se posicionan Alavi y Leidner (2001) cuando señalan que no sólo se trata de considerar el conocimiento existente en un momento dado, sino también, y con un impac-

to más relevante, la capacidad para aplicarlo eficazmente en la búsqueda de nuevo conocimiento. Otros autores amplían la relación entre conocimiento y ventaja competitiva más allá del enfoque de generación para destacar explícitamente aspectos relevantes como la transferencia y la utilización de conocimiento (e.g., Szulanski, 1996; Teece, 1998; Argote, 1999).

Según Davenport y Prusak (1998) la ventaja derivada del conocimiento es sostenible debido a que genera rendimientos crecientes y ventajas continuas. Las ideas que justifican el razonamiento de esos autores hacen referencia a que el conocimiento, a diferencia de otros activos materiales, aumenta con su utilización, puesto que da pie a la aparición de nuevas ideas y cuando se comparte la persona que lo transmite no lo pierde mientras que enriquece la perspectiva del que lo recibe. Continuando con el análisis de la sostenibilidad, la duración de la ventaja competitiva depende de que el conocimiento que la sustenta no sea imitado ni apropiado por los competidores (Liebeskind, 1996; Teece, 1998).

Con respecto a los aspectos a gestionar, la literatura sobre gestión del conocimiento proporciona diversos marcos conceptuales para obtener procesos que permiten realizar un acercamiento a la problemática del conocimiento en las organizaciones. Esta diversidad de enfoques a menudo muestra las procedencias y premisas con las que se ha abordado el concepto de conocimiento del que parten (e.g., sistemas de información). Por su simplicidad, y por recoger la esencia de las perspectivas de muchos autores que trabajan en el campo, merece ser mencionado el trabajo de Armistead (1999). Este autor señala como procesos que tienen el mayor impacto en los procesos operativos los tres siguientes: creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, e incorporación del conocimiento.

### VI.3. LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

El dinamismo del entorno provoca que constantemente las empresas estén sometidas a pérdidas de competitividad, siendo la innovación un aspecto clave para superarlas. La obtención de nuevos productos, la configuración de nuevos procesos, las mejoras en la prestación de los servicios, etc. se basan en la sabiduría individual y colectiva de los empleados de una organización (Leonard y Sensiper, 1998), siendo fundamental el conocimiento tácito para lograr nuevas ideas. En muchos trabajos, este proceso de creación de conocimiento suele observarse como un proceso de construcción del mismo en el que se amplía

explícitamente la perspectiva para incluir la posibilidad de incrementar la base de conocimientos de una empresa captando conocimiento externo.

La creación interna de conocimiento es uno de los pilares de la gestión del conocimiento. En tal sentido, existe cierta tendencia en la literatura estratégica a enfatizar la importancia de que las organizaciones se aseguren de que sus estrategias y/o el contenido de las mismas tienen un elevado grado de innovación de cara a crear y mantener ventajas competitivas. Sin embargo, la creación de conocimiento sustentada en la innovación es cada vez más compleja debido a la evolución de las necesidades y preferencias de los clientes, la enorme presión competitiva y los rápidos cambios tecnológicos (Cavusgil, Calantone y Zhao, 2003).

La aplicación de las ideas de la gestión del conocimiento en la dirección empresarial estimula la innovación y la creación de conocimiento. Siguiendo a Du Plessis (2007), es posible plantear las principales ideas que aporta la gestión de conocimiento en este ámbito. Así, en primer lugar, con el hecho de compartir y tratar de codificar el conocimiento tácito, se sientan las bases para innovar en productos y procesos. Esto acentúa la importancia que tiene el conocimiento tácito en el desarrollo de nuevas ideas. Además, y si bien podría señalarse que el conocimiento explícito tiene mayores posibilidades de ser imitado por los competidores, también su papel es muy relevante en la creación de conocimiento al tener una mayor difusión y recoger aspectos clave a utilizar en los procesos de innovación. Asimismo, la gestión del conocimiento enfatiza la necesidad de la colaboración entre proveedores, clientes y empleados con bases de conocimiento complementarias. En tal sentido, traspasar las fronteras de la empresa para incorporar el conocimiento de proveedores y clientes en el desarrollo de nuevos procesos y productos enriquece los resultados del proceso de innovación. Por último, la gestión del conocimiento juega otro interesante rol en el desarrollo de una cultura que facilite la innovación, solapándose con varios aspectos de la dirección de recursos humanos en este sentido.

En las grandes organizaciones, la mayor parte de los esfuerzos formales de creación de conocimiento tienen lugar en las áreas de investigación y desarrollo. No obstante, aparte de las innovaciones radicales que tienen lugar en esos departamentos, es muy frecuente encontrarse con innovaciones resultantes de adaptaciones y mejoras incrementales. En este sentido, otros polos de creación de conocimiento, aparte de los departamentos de I+ D, son el trabajo en equipo y las contribuciones individuales. El trabajo en equipo -sea formal o informal- permite hacer avanzar el conocimiento del grupo al integrarse y cuestio-

narse lo que saben los individuos, dando lugar a reconocidas aportaciones en el campo que profundizan en este enfoque (e.g., Nonaka y Takeuchi, 1995; Brown y Duguid, 1998). Este mecanismo es últimamente muy utilizado con los equipos de mejora establecidos en los programas de calidad. A su vez, las aportaciones individuales pueden surgir de directivos con inquietudes, empleados experimentados, etc. que lanzan ideas imponiéndolas directamente, comunicándolas a través de la línea jerárquica o a través de otros elementos como buzones de sugerencias, intranet, correo electrónico, etc. En todos estos casos la importancia del conocimiento tácito es prominente, ya que tal y como se ha definido los esquemas y modelos mentales, las habilidades y conocimientos proporcionados por la experiencia, etc. contribuyen y orientan el desarrollo de innovaciones.

Otra posibilidad de incrementar la base de conocimientos de una empresa es captar conocimiento externo. Según Ahuja y Katila (2001), la base de conocimientos que permite potenciar la capacidad de innovación puede derivarse de inversiones (internas) para fortalecer el conocimiento así como de la adquisición o establecimiento de injertos con respecto al conocimiento externo. Esta última modalidad es para muchas empresas la forma más extendida de contar con nuevo conocimiento, bien porque se aplica directamente lo que llega del exterior o bien porque sirve como base para las mejoras planteadas en los procesos de creación interna de conocimiento. En ese sentido, conviene destacar las estrategias actuales que se realizan en múltiples empresas con respecto a esta cuestión: análisis de consumidores y proveedores, benchmarking hacia otras empresas (identificando y seleccionando lo que otros han innovado o son muy buenos haciendo), alianzas estratégicas, asistencia de universidades y empresas de consultoría, programas de asociaciones y federaciones, reclutamiento y selección de personal experto, obtención de ideas y referencias de revistas y publicaciones especializadas, e incluso adquiriendo otras empresas. La orientación de la empresa a contar con conocimiento desarrollado externamente puede ser un mecanismo clave para sortear problemas en entornos dinámicos que permita adoptar las mejores prácticas en su sector de actividad.

#### VI.4. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La transferencia de conocimiento en el terreno empresarial se relaciona con el movimiento del conocimiento. Dentro de las empresas e incluso entre las mismas tienen lugar flujos de conocimiento que ponen de manifiesto su trans-

ferencia. De esta manera, el conocimiento se intercambia, adquiere, trueca, encuentra, genera y aplica al trabajo (Davenport y Prusak, 1998), con lo que este elemento no ha de ser considerado necesariamente inmóvil. Bajo esta perspectiva se realiza la aproximación a la definición de transferencia de conocimiento. En la literatura académica a menudo se ha obviado esta labor de concreción del fenómeno, sustentado posiblemente por la difusión que el concepto tiene en el vocabulario común.

Tras una revisión de la literatura, la disparidad de perspectivas y elementos que están presentes en las definiciones de transferencia de conocimiento u otros conceptos análogos permite entrever la complejidad y los diversos enfoques de esta problemática. Siguiendo a Davenport y Prusak (1998) la transferencia de conocimiento implica las acciones de transmisión (envío o presentación de conocimiento a un receptor potencial) y absorción por esa persona o grupo. Otras definiciones reconocen la amplitud del proceso desde que se decide o surge la necesidad de la transferencia hasta que el receptor del conocimiento lo internaliza, no limitándose por tanto a reflejar el mero aspecto comunicativo o de traslado. Este último aspecto es de gran relevancia y va en sintonía con la opinión de autores muy influyentes en la visión de la empresa basada en el conocimiento (e.g., Grant, 1996a; Davenport y Prusak, 1998) que señalan que la transferencia requiere que el receptor reciba e incluso utilice el conocimiento transferido, y en línea con reconocer que la unidad (receptora) se ve afectada por la experiencia de otra (Kane, Argote y Levine, 2005).

Es fácilmente constatable que en la gran mayoría de las empresas y en algún momento del tiempo el conocimiento fluye dentro de la organización en mayor o menor medida. Como señalan Davenport y Prusak (1998), ya sea con rapidez o lentamente y de manera útil o improductiva, el conocimiento se desplaza a través de las organizaciones. Desde la mera aclaración de dudas que realiza un empleado a otro, hasta la obtención de conocimiento valioso tras la adquisición de empresas o la difusión de productos y procesos desarrollados en departamentos de investigación y desarrollo a múltiples divisiones, la transferencia de conocimiento se muestra como un fenómeno de amplia presencia en el marco organizativo. Sin embargo, y como se puede entrever en las situaciones expuestas, las características de esos movimientos son tan variadas y heterogéneas que un acercamiento para comprender los mismos es una tarea ardua.

En cuanto a las formas en las que se desarrollan los flujos de conocimiento intraorganizativos, conviene aproximarse a las posibles vías o canales por las que se transfiere el conocimiento en el interior de las empresas. Partiendo de

los conceptos que explican la problemática de la comunicación, la discusión sobre los canales a través de los que se transmite conocimiento desde el ente emisor hasta el receptor clarifica la división taxonómica de la transferencia interna de conocimiento. En ese sentido, resulta de gran utilidad para comprender la amplitud de esta problemática hacer referencia a la afirmación de Davenport y Prusak (1998:88) sobre los flujos de conocimiento en la que señalan que “el conocimiento se transfiere en las organizaciones gestionemos o no el proceso”. Esa idea establece las bases para reflexionar sobre la intervención directiva en los flujos de conocimiento, porque es evidente que en múltiples casos el conocimiento se transfiere (o se pretende transferir) de manera espontánea, sin que los directivos intervengan o incluso lleguen a conocer la existencia de esos procesos. Reconociendo estas situaciones, a la vez que señalando la existencia de transferencias organizadas, se puede realizar la división de los canales de transferencia de conocimiento en formales e informales (Alavi y Leidner, 2001). En la misma línea, Schmid, Schurig y Kutschker (2000) diferencian entre transferencia planificada y emergente para distinguir entre flujos previstos a priori y los que no tienen esa característica. Por tanto, la transferencia formal o planificada de conocimiento implica una acción organizada deliberadamente y prevista con antelación para realizar un trasvase de conocimiento (cursos de formación, envío de documentos conteniendo las especificaciones para lanzar un nuevo producto y cómo fabricarlo, etc.). Asimismo, la transferencia informal o emergente sería aquella que se observa en una organización de manera espontánea y que no ha sido organizada con antelación (resolución de dudas entre compañeros de trabajo, charlas junto a la máquina de los refrescos, etc.). Si bien son ampliamente reconocidos los beneficios que la transferencia formal es capaz de generar, varios autores también destacan explícitamente el valor que puede tener la transferencia emergente de conocimiento, siendo particularmente eficaz en la creación de conocimiento (Davenport y Prusak, 1998) y en las organizaciones pequeñas (Fahey y Prusak, 1998).

Con respecto a los beneficios que se derivan de la capacidad de transferir, Galbraith (1990) señala que la habilidad para replicar tecnologías es un elemento clave en la flexibilidad estratégica, la cual permite a las empresas responder a los cambios que se producen en el entorno y en los niveles de desarrollo tecnológico y que imponen presiones competitivas a las organizaciones. Además, desde este punto de vista es posible vincular la transferencia de conocimiento con la literatura sobre el aprendizaje organizativo, puesto que Pisano (1994) defiende que la replicación de las rutinas que integran las capacidades



organizativas (Nelson y Winter, 1982) ha de ser uno de los aspectos centrales del aprendizaje organizativo. De forma más explícita, la transferencia de conocimiento se señala como una de las fases de los modelos de aprendizaje organizativo (e.g., Garvin, 1993), ya que las organizaciones deben aprender cómo explotar de la mejor forma posible nuevas tecnologías o formas de trabajar (Wareham y Gerrits, 1999). La transferencia interna de conocimiento contribuye a que las empresas desarrollen características de las organizaciones que aprenden (*learning organizations*) y se configuren como formas organizativas capaces de adaptarse a un entorno dinámico e hipercompetitivo. Así, y considerando los distintos niveles en los que se puede fomentar el aprendizaje organizativo (Jones, 1998), la transmisión interna de conocimiento puede jugar un papel destacado a nivel individual (e.g., nuevas habilidades), de grupo (e.g., compartir conocimiento) y organizativo (e.g., estimular la comunicación inter-unidad). Esto se resume en la idea de que “compartir y transferir es también una evidencia tangible de una organización inteligente -aquella que puede analizar, reflexionar, aprender y cambiar basándose en la experiencia” (O'Dell y Grayson, 1998:154), contribuyendo a la renovación organizativa (McArthur, 1998). Para Inkpen y Tsang (2007), las organizaciones capaces de transferir conocimiento eficazmente de una unidad organizativa son más productivas que las organizaciones que muestran una menor capacidad para ello.

En segundo lugar, el propio conocimiento transferido es capaz de generar múltiples beneficios para las unidades que lo reciban y para la organización en general, convirtiéndose la transmisión interna de conocimiento en un mecanismo decisivo para ello. Así, Teece (2000) explícitamente señala que, con frecuencia, los activos de conocimiento deben ser explotados en el interior de las empresas si se quiere materializar su valor completo. El hecho de compartir en el seno de la organización conocimiento específico de la misma y que sea difícil de imitar por los competidores (Dierickx y Cool, 1989; Teece, 1998) se ha convertido en una forma ampliamente aceptada de lograr ventajas competitivas en el marco de la visión de la empresa basada en los recursos.

## VI.5. LA INTEGRACIÓN Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO

El tercer proceso de la gestión del conocimiento al que se hará referencia en este trabajo es la integración y aplicación del conocimiento en la organización. Para Grant (1996a) la integración del conocimiento, cuyo resultado viene a ser las capacidades organizativas, se sitúa como elemento clave en el desarrollo de

ventajas competitivas. El hecho de contar con una capacidad más o menos distintiva depende, para ese autor, del acceso e integración del conocimiento especializado de los empleados que haga la empresa.

Al tratar la aplicación del conocimiento en las actividades organizativas, surge la necesidad de relacionar conocimiento y toma de decisiones (Ruggles, 1998). La calidad en la toma de decisiones se relaciona positivamente con la calidad del conocimiento de los decisores. De esta forma, a menudo se cita como elemento fundamental en la gestión del conocimiento que los sujetos poseedores de conocimiento tácito sobre un determinado aspecto jueguen un papel clave en la toma de decisiones sobre esos asuntos. Debido a ello, la toma de decisiones colectiva en la que la unidad decisora es el grupo ve justificada su existencia e impulso por el análisis conjunto y las diferentes perspectivas que este proceso acarrea. Además, la búsqueda de conocimiento tácito específico puede traducirse en un incremento de la descentralización en las empresas, en la medida en que a los operarios de base se les permita tomar decisiones basadas en la información contextualizada que poseen y en los esquemas mentales desarrollados durante su actividad profesional y formativa.

Existe cierta tendencia en las grandes empresas en separar a los que utilizan el conocimiento de los que lo generan o poseen, pudiendo ser éste según Fahey y Prusak (1998) uno de los pecados capitales en la gestión del conocimiento. Por otra parte, el desarrollo de tecnología de información que recoja el conocimiento de los miembros de la empresa también favorece el empleo del mismo en la toma de decisiones.

Otro aspecto de interés en este punto es la incorporación del conocimiento en los procesos y productos de la organización (Ruggles, 1998). Como paso secuencial lógico tras la generación o adquisición de conocimiento se puede plantear la necesidad de que los productos de la empresa y la forma de crear valor en la misma a través de sus procesos recojan esos avances. Por ello, la fabricación de bienes y la prestación de servicios de una empresa deben recoger la sabiduría de los individuos y de la organización. Asimismo, los miembros de la empresa tienen mucho que decir sobre la calidad, que se configura como aspecto clave en el funcionamiento de la empresa y que debe ser concebida y recogida en los procesos estratégicos y operativos.

También es interesante abordar la representación del conocimiento en documentos, bases de datos y aplicaciones informáticas como elemento relevante en la gestión del conocimiento (Ruggles, 1998). Una de las líneas que más desarrollo ha tenido en los proyectos de gestión del conocimiento gira en torno al

desarrollo y aplicación de tecnología de información. Sin embargo, los objetivos y elementos enfatizados con el uso de esos sistemas de información divergen de los planteados en la gestión del conocimiento. Así, bajo este último enfoque se pretende crear una red de personas dispuestas a compartir y aprovechar el conocimiento de los miembros de la organización en la que prime la comunicación, y no tanto el control o el asegurarse una política uniforme. Por tanto, se fomenta la creación de programas informáticos interactivos y de bases de datos a las que tengan acceso todos los directivos y operarios que trabajan en un determinado ámbito y donde se expongan formas de analizar situaciones y resolver problemas, se discutan nuevas ideas, se analicen tendencias, etc. Básicamente los intentos por implicar la tecnología en la gestión del conocimiento se concretan en la creación de repositorios (o almacenes) de conocimiento y localizadores de expertos (Davenport y Prusak, 1998). En línea con la filosofía de la gestión del conocimiento, el empleado en la empresa es un (potencialmente) valioso emisor, constructor y receptor de conocimiento que no debe permanecer aislado en un punto de la organización bajo la visión clásica de que el conocimiento para hacer el trabajo le llegará a través de la jerarquía. Ahora bien se ha de destacar el aspecto humano y no el tecnológico, debiendo ser la tecnología de la información un facilitador del contacto personal y no un fin en sí misma (Fahey y Prusak, 1998).

## **VI.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo se ha centrado en el que muchos autores consideran el recurso básico para obtener y mantener ventajas competitivas: el conocimiento. La importancia de este activo es tal que su gestión se convierte en algo fundamental en la dirección empresarial. En las páginas anteriores se ha tratado de analizar la gestión del conocimiento a través de profundizar en el conocimiento y sus tipos y de discutir sus procesos.

Al exponer los procesos de conocimiento se ha intentado mostrar cómo los directivos de una empresa pueden gestionar el conocimiento en su organización. Impulsado por la enorme difusión como herramienta de gestión en las grandes empresas y por el impacto de algunas iniciativas en este ámbito, la gestión del conocimiento en la empresa canaria puede convertirse en un factor fundamental de su competitividad, tal y como en los últimos años ha ocurrido con la gestión de la calidad. Si bien en el contexto canario algunas de las ideas contempladas en los procesos de conocimiento tradicionalmente han contado

con una gran aceptación, otras han sido dejadas de lado. Ante esta situación, una de las aportaciones que pretende este trabajo es la de proporcionar una visión global de los temas que pueden estar en la agenda de la gestión del conocimiento para una organización.

A la hora de plantear recomendaciones en el contexto canario, se debe comenzar reconociendo que la mayor responsabilidad para la eficaz implantación de iniciativas de gestión del conocimiento a nivel empresarial recae en los directivos de las empresas. En tal sentido, la gestión empresarial en la búsqueda de mayores niveles de eficacia y eficiencia organizativa debe analizar e implantar aquellas iniciativas para gestionar el conocimiento que fundamenten el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas, en consonancia con sus directrices y orientaciones estratégicas.

Ante el dinamismo de los mercados y con el reto de la insularidad, las empresas canarias deben aprovechar al máximo los recursos de los que disponen. Por ello deben ser conscientes de la relevancia que en la búsqueda de rentabilidad de los equipos e instalaciones tiene el uso de técnicas y herramientas que contribuyan a su optimización. Todo ello hace que se deba competir con las herramientas de gestión al alcance del directivo, y es en este contexto donde la gestión del conocimiento muestra sus enormes potencialidades. De forma especialmente relevante, las ideas subyacentes en la gestión del conocimiento son de gran interés para las economías basadas en los servicios como la canaria, pues la heterogeneidad, la intangibilidad y la participación del cliente en el proceso productivo que les suele caracterizar plantean retos a su gestión. El conocimiento, en sus diversas formas y procedencias, y su adecuada gestión pueden permitir a la empresa obtener ventajas competitivas que pueden resultar difíciles de imitar en cuanto que se fundamentan en procesos de gestión de información, técnicas operativas, esquemas mentales, etc. que son particulares de cada situación empresarial, y que para ser eficaces han debido adaptarse a los condicionantes internos y externos de la empresa.

De este modo, la gestión de ese conocimiento debe observarse desde una perspectiva proactiva que debería comenzar diagnosticando la situación en la que se encuentra la organización en relación a los procesos de conocimiento abordados, así como las oportunidades y amenazas que proporciona el entorno. Esta sería la base para formular una estrategia de gestión de conocimiento coherente con las líneas estratégicas principales definidas en la organización. En este sentido, la empresa debe tomar decisiones respecto a la creación del conocimiento en la empresa, ya sea por generación o por el acceso al exterior,

estudiando si su cultura y su política de incentivos ayudan a proporcionar un entorno favorable para ello. Por ello, los directivos en Canarias deben aprovechar el conocimiento acumulado en las empresas para innovar y para prestar los servicios de cara a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que requiere dedicar medios a estos procesos y enfocar la cultura organizativa hacia estos valores. También deben identificarse y valorarse las formas en las que se conserva o almacena ese conocimiento en la empresa, buscando el posterior aprovechamiento general dentro de la misma, ya sea mediante procedimientos, documentos, bases de datos, etc.

Así mismo, debe prestársele atención a la forma en que este recurso es distribuido internamente en la organización, o lo que es lo mismo, la transferencia del conocimiento existente allí donde sea preciso; en esta línea, por ejemplo, ciertas normas de calidad reflejan la preocupación por el hecho de que los procedimientos estén en las unidades de trabajo donde sean necesarios, que éstos sean fácilmente disponibles y que se haya formado al personal en relación a los mismos. En la misma línea, la formación de los trabajadores en Canarias se configura como un aspecto esencial para compartir y corregir aspectos relevantes en la ejecución diaria de las tareas, quizás partiendo de la propia formación directiva en aspectos recogidos en la gestión del conocimiento.

Por otra parte, deben establecerse líneas para potenciar la utilidad del conocimiento, ya que la generación y conservación en sí mismos son pasos intermedios, y así la empresa debe preocuparse por la forma en que el conocimiento existente deriva en nuevo valor para la misma al incorporarse al proceso productivo, a la prestación de servicios, etc., ya sea por la modificación de procesos o productos, o en forma de decisiones más acertadas por el uso del conocimiento (tanto tácito como explícito).

El desarrollo de la gestión del conocimiento puede impulsarse también desde las administraciones públicas, en la medida en que estas deben preocuparse por la competitividad de las empresas que operan en su territorio garantizando el desarrollo empresarial y el empleo. De manera más concreta, la administración pública en sus diferentes niveles en las islas puede desarrollar una serie de iniciativas que impulsen la competitividad empresarial a través de dirigir el conocimiento. En primer lugar, como pilar para el desarrollo de una Sociedad de la Información se deben fomentar dos aspectos básicos: la formación y las tecnologías de información. Con respecto al primer punto, las universidades canarias deben asumir el liderazgo en la formación de capital humano en las áreas donde la competitividad del desarrollo empresarial lo requiera. Esto implica la

necesidad de seguir y estar atentos a las tendencias y mostrar flexibilidad y rapidez en sus respuestas. Asimismo, los centros de educación secundaria también deben ejercer un papel relevante en el desarrollo de iniciativas de formación. Por otra parte, desde la administración pública se debe vigilar el esfuerzo inversor y la accesibilidad de las tecnologías de información en las islas, pues sin este elemento algunas de las ventajas de la gestión del conocimiento, en especial las derivadas de su transferencia, no podrán materializarse.

Otro aspecto a destacar y promover es la planificación y desarrollo de sectores intensivos en conocimiento, en los que Canarias pueda competir desde su realidad insular y como plataforma de desarrollo de cara al continente africano. En tal sentido, el potencial de desarrollo de conocimiento derivado del capital humano de las islas así como las posibilidades de captación de talento externo son bazas a tener en cuenta en esta línea.

Una de las ideas que en la literatura frecuentemente se cita de cara a fomentar la Sociedad del Conocimiento en un territorio es el desarrollo de *clusters* regionales con pequeñas y medianas empresas (e.g., Mitra, 2000; Mason, Castleman y Parker, 2005). Cuando estos grupos de empresas radicadas en un punto concreto vinculan a múltiples organizaciones de un determinado sector, la posibilidad de compartir habilidades, recursos y capacidades se convierte en un impulsor del conocimiento que traspasa los límites de la competencia para lograr también esfuerzos de cooperación interorganizativos.

Otro eje a continuar desarrollando en el marco del impulso a la gestión del conocimiento en Canarias debe ser la mejora en la transferencia de conocimiento entre las universidades y los centros de investigación de las islas y el tejido empresarial. Esa relación, potenciada en los últimos años, debe ser bidireccional y amplia abriendo vías de colaboración en múltiples ámbitos. Asimismo, otro de los retos que se plantea con la gestión del conocimiento es la necesidad de desarrollar instrumentos que permitan medir y cuantificar adecuadamente los aspectos relacionados con el conocimiento en el tejido empresarial. Ello contribuiría a una toma de decisiones mejor definida y enfocada a solucionar problemas de competitividad en las empresas. En este sentido, el desarrollo de estudios puntuales en temas de particular interés como el análisis cualitativo de la situación y la detección de carencias en los sectores estratégicos permitiría identificar aspectos a corregir y puntos débiles pero al mismo tiempo señalar aspectos en los que las organizaciones en Canarias destaquen.

**BIBLIOGRAFÍA**

**AHUJA, G.; KATILA, R.** (2001): "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study". *Strategic Management Journal* N° 22, pp. 197-220.

**ALAVI, M.; LEIDNER, D.E.** (2001): "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, 25, pp. 107-136.

**ARGOTE, L.** (1999): *Organizational learning. Creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell: Kluwer Academic.

**ARGOTE, L.; INGRAM, P.** (2000): "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 150-169.

**ARMISTEAD, C.** (1999). "Knowledge management and process performance". *Journal of Knowledge Management*, 3, pp. 143-154.

**BOLLINGER, A.S.; SMITH R.D.** (2001): "Managing organizational knowledge as a strategic asset". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp.8-18.

**BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R.** (1999): "Knowledge transfer in international acquisitions". *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 439-462.

**BROWN, J.S.; DUGUID, P.** (1998): "Organizing knowledge". *California Management Review* N° 40, pp. 90-111.

**CARLISLE, Y.** (2002): "Strategic thinking and knowledge management". En Little, S; Quintas, P; y Ray, T. (Eds.): *Managing knowledge. An essential reader*. Londres: Sage Publications..

**CAVUSGIL, S.T.; CALANTONE, R.J.; ZHAO, Y.** (2003): "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability". *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18(1), pp. 6-21.

**DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L.** (1998): *Working knowledge: How organisations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

**DIERICKX, I.; COOL, K.** (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.

**DU PLESSIS, M.** (2007): "The role of knowledge management in innovation". *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), pp. 20-29.

**FAHEY, L.; PRUSAK, L.** (1998): "The eleven deadliest sins of knowledge management". *California Management Review* Nº 40, pp. 265-276.

**GALBRAITH, C.S.** (1990): "Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms". *California Management Review*, 32 (verano), pp. 56-70.

**GARVIN, D.A.** (1993): "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 78-91.

**GRANT, R.M.** (1996a): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (edición especial invierno), pp. 109-122.

**GRANT, R.M.** (1996b): "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, 7, pp. 375-387.

**GRANT, R.M.** (2001): "Knowledge and organization". En Nonaka, I. y Teece, D. (Eds.): *Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization*. Londres: Sage Publications.

**GRANT, R.M.** (2002): "The knowledge-based view of the firm". En Choo, C.W. y Bontis, N. (Eds.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Nueva York: Oxford University Press.

**HEDLUND, G.** (1994): "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, 15, pp. 73-90.

**INKPEN, A.C.; DINUR, A.** (1998): "Knowledge management processes and international joint ventures". *Organization Science*, 9(5), pp 1-15.



**INKPEN, A.C.; TSANG, E.W.K.** (2007): "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30(1), pp. 146-165.

**JONES, G.R.** (1998): *Organizational theory*. EE.UU.: Addison Wesley.

**KANE, A.A.; ARGOTE, L.; LEVINE, J.M.** (2005): "Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, pp. 56-71.

**KOGUT, B.; ZANDER, U.** (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 3, pp. 383-397.

**KOGUT, B.; ZANDER, U.** (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 625-645.

**LEONARD, D.; SENSIPER, S.** (1998): "The role of tacit knowledge in group innovation". *California Management Review* N° 40, pp. 112-132.

**LIEBESKIND** (1996): "Knowledge, strategy, and the theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (edición especial invierno), pp. 93-107.

**MASON, C.; CASTLEMAN, T.; PARKER, C.** (2005): "Can knowledge management save regional development?". Comunicación presentada en el Congreso Cluster CRIC en Ballarat, Australia.

**MCARTHUR, D.N.** (1998): A grounded theory of international technology transfer within multinationals. UMI Dissertation Services.

**MITRA, J.** (2000): "Making connections: Innovation and collective learning in small businesses". *Education+ Training*, 42, pp. 228-236.

**NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S.** (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.

**NELSON, R.; WINTER, G.** (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.

**NONAKA, I.; KONNO, N.** (1998): "The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation". *California Management Review* N° 40, pp. 40-54.

**NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** (1995): *The knowledge-creating company*. Nueva York: Oxford University Press.

**NONAKA, I.; TEECE, D.J.** (2001): "Introduction". En Nonaka, I. y Teece, D.J. (Eds.): *Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization*. Londres: Sage Publications.

**O'DELL, C.; GRAYSON, C.J.** (1998): "If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices". *California Management Review* N°40, pp. 154-174.

**PISANO, G.P.** (1994): "Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development". *Strategic Management Journal*, 15, pp. 85-100.

**POLANYI, M.** (1966): *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.

**RUGGLES, R.** (1998): "The state of the notion: Knowledge management in practice". *California Management Review* N° 40, pp. 80-89.

**SCHMID, S.; SCHURIG, A.; KUTSCHKER, M.** (2000): "Flows in the MNC network: Assumptions in literature and empirical evidence". Comunicación presentada en el 26º Congreso Anual EIBA en Maastricht, Países Bajos.

**SPENDER, J.C.** (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal* N° 17, pp. 45-62.

**SZULANSKI, G.** (1996): "Exploring internal stickiness: Impediments to the

*La gestión del conocimiento como herramienta... empresas canarias* 167

transfer of the best practice within the firm". *Strategic Management Journal* N° 17, pp. 27-44.

**TEECE, D. J.** (1998): "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets". *California Management Review* N° 40, pp. 55-79.

**TEECE, D.J.** (2000): "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33, pp. 35-54.

**TSOUKAS, H.** (1996): "The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach". *Strategic Management Journal* N° 17, pp. 11-26.

**UIT BEIJERSE, R.P.** (1999): Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon". *Journal of Knowledge Management*, 3, pp. 94-109.

**WAREHAM, J.; GERRITS, H.** (1999): "De-contextualising competence: Can business best practice be bundled and sold?". *European Management Journal*, 17, pp. 39-49.

**ZACK, M.H.** (1999): "Managing codified knowledge". *Sloan Management Review*, 41 (Verano), pp. 45-58.



## **CAPÍTULO VII**

### **LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD: EVIDENCIAS SOBRE LAS EMPRESAS CANARIAS**

*Jesús Arteaga Ortiz*

*Jefe de Sector, en excedencia, del Instituto Español de Comercio Exterior.*

*Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España.*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*



## VII.1. REVISIÓN TEÓRICA

### VII.1.1 La competitividad internacional

Es difícil definir el concepto de la competitividad internacional para la organización, porque es una variable compleja que depende de las características de su nación (o región) de origen, junto a otros factores del entorno. Quizás se pueda empezar diciendo que las características de índole nacional (o regional) dificultan o facilitan el desarrollo internacional de las empresas originarias del mismo.

Históricamente, las explicaciones relativas a la actividad exportadora han estado fundamentadas en la teoría económica, de tal modo que, de acuerdo con la teoría macroeconómica, el comercio entre naciones tiene lugar porque cada país tiene una ventaja comparativa en la producción de uno o varios productos. La nación ha sido descrita como uno de los elementos clave en la internacionalización. La especialización de las naciones y el por qué unos países producen más unos determinados bienes o son más competitivos en la producción de éstos ha sido ampliamente abordado en la literatura económica. Es por ello por lo que en los siguientes párrafos se abordará las teorías más relevantes sobre la competitividad internacional.

La investigación de la competitividad internacional ha evolucionado en el transcurso de los años. Son varias las teorías que analizan cuáles son las variables que explican el comercio internacional. Las primeras teorías se centraban en el país, su ventaja competitiva y él por qué. Luego, en el ámbito de las teorías económicas del comercio internacional, se pasó a explicar los patrones de dichos comercios. Se podría englobarlas en modelos de competencia perfecta destacando trabajos como los de Adam Smith (1937), David Ricardo (1821) o Heckscher y Ohlin (1919), en modelos neoclásicos sin competencia perfecta, Posner (1961), Hufbauer (1966), Vernon (1966), Hirsch (1967), White (1974) Krugman y Obstfeld, (1994), Kravis (1971), Bajo (1991) o Culem y Lundberg (1986), y en el modelo de ventaja competitiva de las naciones destacando a Porter (1991).

A modo de resumen, se puede destacar que la teoría del comercio internacional es útil debido a que contribuye a explicar qué podría producirse competitivamente en un lugar específico, a dónde podría dirigirse una compañía para producir eficientemente un bien dado y si las prácticas gubernamentales podrían interferir o no en el libre flujo del comercio entre los países. Adam Smith (1937) desarrolló la teoría sobre el crecimiento económico, donde el comercio es libre y sin limitaciones. Los países producirán bienes y servicios en lo que sean más eficientes, y esta producción se destinará al consumo y a la exportación, esto le proporcionará una ventaja absoluta. El resto de los bienes y servicios serán importados, ya que les costaría más producirlos que comprarlos. Así el crecimiento y la competencia se refuerzan, creciendo las economías.

David Ricardo (1821) está de acuerdo con la teoría de la especialización de los países, pero matiza la teoría de Smith en el sentido de que la ventaja no es absoluta y la productividad del factor trabajo es el único factor de producción, el cual es utilizado para la elaboración de bienes. Cada país se especializa en los bienes en los que la productividad es relativamente más alta.

Heckscher-Ohlin (Heckscher, 1919, en Ingram y Dunn [1999]; Ohlin, 1933, en Ingram y Dunn [1999]), desarrollan la teoría de proporciones de los factores que ya no se basa en el factor trabajo como principal determinante, sino que proponían un modelo que propugnaba que la ventaja comparativa de un país venía proporcionada por la abundancia relativa de recursos y la intensidad de su utilización a través de la tecnología.

Pero en los años 60 se produce un gran cambio en todo el panorama internacional, las empresas multinacionales adquieren un creciente papel en el comercio internacional y las teorías que antes conseguían, en la medida de lo posible, explicar el comercio, ya no son válidas. Como consecuencia de estos hechos, surgieron nuevas teorías que intentaban explicar el comercio internacional. Estas nuevas teorías se le denominarían las teorías neotecnológicas. Sus principales exponentes fueron, entre otros, Posner (1961), Hufbauer (1966), Vernon (1966) o Hirsch (1967), Jacquemin (1982), White (1974), Krugman y Obstfeld (1994), Krugman (1994), Kravis (1971). Estas teorías tienen en común, en la mayoría de los casos, la relajación de las hipótesis de la competencia perfecta, además de darle especial importancia al papel que juegan las diferencias tecnológicas entre los países como origen de la ventaja comparativa y el comercio internacional.

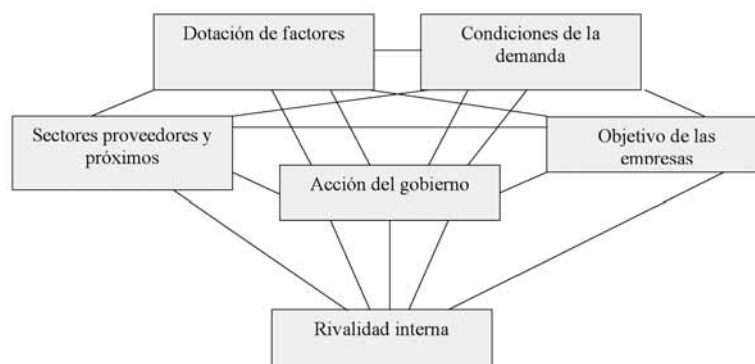
En los años 90 estas teorías tampoco conseguían explicar el comercio debido a que las condiciones dentro del ámbito internacional habían cambiado nue-



vamente. Es Porter (1991) el que señala que las empresas consiguen alcanzar posiciones de ventaja competitiva mediante procesos de innovación, entendiendo por ésta no sólo las nuevas tecnologías sino nuevas formas de hacer las cosas. Crea cuatro grandes factores como determinantes de competitividad de las naciones, “el diamante de Porter”. Pero tampoco las aportaciones de Porter (1991, véase figura 1.1.) han conseguido explicar el comercio, su diamante sufre limitaciones. Aun así sus aportaciones han sido muy importantes para la explicación del comercio internacional en la actualidad.

Después del trabajo de Porter han surgido otras teorías, las cuales se basan en la empresa como protagonista. Estos trabajos estiman que las empresas son la parte que es o no internacionalmente competitiva y no la nación. Se considera entonces que las naciones se especializan en determinados sectores. Es lo que viene denominándose la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones.

**FIGURA 1. EL DIAMANTE NACIONAL**



Fuente: Elaboración propia a partir de Canals (1991)

El modelo propuesto por Porter (1991) ha sido objeto de diversas contrastaciones que han conducido a su refutación (e.g., Goedhart y Hardonk, 1991, en Brouthers y Brouthers [1997]; Jacobs, Boekholt y Zegveld, 1990, en Brouthers y Brouthers [1997]), mientras que otros indican limitaciones del mismo (e.g., Cartwright, 1993). Como respuesta a estos últimos han surgido desarrollos teóricos, tales como los de Rugman (1991), Rugman y D'Cruz (1990, 1991) y Moon, Rugman y Verbeke (1998), los cuales tienen como objetivo poder apli-

car la metodología del diamante de Porter a naciones más pequeñas y/o pobres que aquellas para las que éste fue concebido.

Estos autores han elaborado un modelo al que denominan diamante doble, el cual es considerado por sus autores como una extensión del diamante nacional diseñado por Porter (1991). En este nuevo modelo se tienen en cuenta, además de las características del país doméstico, los atributos de la nación más importante en cuanto a comercio con la misma se refieren. Posteriormente, Dunning (1993) desarrolló un modelo denominado diamante múltiple, en el que además de considerar las características del país doméstico, se observan determinantes de un conjunto de países vecinos y se tiene en cuenta el papel de las multinacionales.

### VII.1.2 Enfoques teóricos sobre el proceso de internacionalización

En este apartado se analizará la literatura económica relativa a las distintas teorías explicativas del proceso de internacionalización. Una mejor comprensión de las mismas quizás nos pueda ayudar, por un lado, a prever la evolución futura de las empresas exportadoras canarias según el grado de evolución en que se encuentren, y, por otro, se podrán identificar, para las no exportadoras, los estímulos necesarios para que se interesen en la internacionalización de la empresa.

A lo largo de los últimos años el entorno empresarial se ha visto enfrentado a numerosos cambios. Cada vez más las empresas se ven en un ámbito más competitivo y, sea o no cierto que la salida al exterior es siempre un paso favorable para cualquier empresa, parece razonable aceptar que, al menos, constituye una oportunidad que debe analizarse.

La promoción de la internacionalización será tanto mejor cuanto mayor y más preciso sea el conocimiento acerca de las razones que impulsan a las empresas a iniciar y mantener el proceso de expansión geográfica, de las variables que afectan a las decisiones empresariales en este sentido, así como de los patrones de comportamiento seguidos en el desarrollo del proceso. Por ello, a continuación se examinará brevemente las principales corrientes teóricas de la internacionalización de las empresas, y sus diferentes enfoques, conforme a la clasificación establecida por Young, Hamill, Wheeler y Davies (1991): enfoque secuencial, económico y de estrategia empresarial.

A modo de resumen, se puede entender que el enfoque secuencial tiene diferentes escuelas -la de Uppsala y la de innovación-, pero las discrepancias entre

ambas no son tan distantes, compartiendo ambas la existencia de un modelo secuencial o etápico. Además, a lo largo de los años la discusión ha estado y sigue estando centrada en la naturaleza secuencial o no del proceso de internacionalización. Johanson y Vahlne (1990), defensores de los postulados de la escuela nórdica, excluyen los siguientes casos de su enfoque: las empresas que disponen de un gran volumen de recursos ociosos, las que entran en mercados totalmente estables y homogéneos y las organizaciones que dispongan de una gran experiencia acumulada en mercados similares. Teniendo en cuenta estas excepciones, se entenderá que el concepto del proceso de internacionalización es una estrategia secuencial de acercamiento a los mercados exteriores, principalmente aplicable a las pequeñas y medianas empresas que estén dando sus primeros pasos en los negocios internacionales (Young, 1987).

Para las grandes multinacionales quizás parezca más idóneo el concepto de la teoría ecléctica clásica y en concreto el enfoque de Kim y Hwang (1992). Se considerará que para las multinacionales que poseen una mayor cantidad de recursos para afrontar los riesgos del proceso de internacionalización y que además suelen tener incluso cierto aprendizaje acumulado gracias a internacionalizaciones en otros mercados objetivos, no se cumple en puridad un proceso secuencial.

Una empresa de estas características, ya no busca la diversificación a través de la internacionalización sino que opta por las soluciones que le aporten a nivel mundial, la mayor rentabilidad a largo plazo. Esto es justo el concepto que defienden Kim y Hwang (1992) en su enfoque. La empresa se centra entonces en lugar de en las ventajas de propiedad en su estrategia global. Siguiendo a esta teoría se podría estimar que la empresa busca entonces también modos de entrada con un mayor control que nos lleva a los modos de IDE o *joint-ventures*.

Respecto al enfoque económico parece que la teoría de los costes de transacción, abre otra línea de investigación interesante, ya que aporta una dimensión importante en el proceso de internacionalización, cual es la estrategia internacional. Aunque quizás, la teoría no otorga suficiente importancia a las características iterativas y dinámicas del proceso de internacionalización sino que incide en mayor medida en un enfoque discontinuo, con la falta de retroalimentación o posibilidad de desarrollo que ello implica.

Sobre la base de las conclusiones anteriores, se quiere destacar que el proceso de internacionalización es un fenómeno de gran complejidad que única-

mente se puede entender al tener en cuenta el contexto en que se desarrolla. El entorno en que se mueve la empresa, como también las variables internas que influyen en el proceso pueden resultar tan diferentes que resulta muy difícil seguir cualquier regla general (Buckley, 1995).

Partiendo de la contextualidad, se sostiene que el enfoque secuencial se cumple con mayor regularidad para las empresas que están dando sus primeros pasos en el ámbito internacional con escasa o nula experiencia, como suele ser el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Respecto a las críticas que recibe el enfoque secuencial, creemos que el hecho de que las empresas puedan no seguir al cien por cien el proceso descrito por las cuatro etapas del modelo de Uppsala no implica que invalide totalmente las hipótesis básicas del modelo.

Finalmente, cabe mencionar que la teoría de la estrategia empresarial también es una teoría de mucho interés ya que está basada en un diálogo continuo entre la organización y su entorno. Parece deseable que la empresa esté comprobando continuamente su estado actual y el de su entorno para reaccionar ante los cambios. En el modelo de Root (1987) la empresa tiene en cuenta tanto los factores internos como externos a la hora de elegir el modo de entrada, dándole a la vez más importancia a las variables internas que a las externas, lo cual parece importante, dado que parece desprenderse de la literatura que el decisor en la empresa desempeña un papel de gran influencia en el proceso de internacionalización.

### VII.1.3 Enfoques teóricos sobre la exportación

Si se piensa en la internacionalización de una empresa, los modos de entrada básicos posibles en un mercado extranjero, son básicamente dos: la exportación o la producción en el extranjero (Jarillo y Martínez, 1991), cuya diferencia consiste en que en la exportación se transfiere sólo el producto, mientras que en el segundo caso se transfiere, aparte del producto, recursos, conocimientos y/o tecnología.

Si nos centramos en los aspectos económicos, como por ejemplo los costes de transacción (*e.g.*; Buckley y Casson, 1981), entonces se puede diferenciar aún más la producción en el extranjero. En este caso, diferenciamos entre la inversión directa en el extranjero o la opción de otorgar una licencia. Como norma general, la exportación implica la producción en el mercado de origen de la empresa y vender los productos, con menor o mayor implicación propia

de la empresa (dependiendo de la utilización de intermediarios en el país de origen, de destino, etc.), en el mercado extranjero.

Como ya se ha visto en el enfoque económico, cada modo de entrada tiene un impacto diferente sobre las variables: nivel de recursos comprometidos, grado de riesgo asumido, grado de control de las operaciones y beneficio potencial (Root, 1987; Agarwall y Ramaswami, 1992). De forma resumida, se observa que los métodos que implican comprometer una mayor cantidad de recursos tienen la ventaja de permitir un control mayor de las operaciones, lo que debe tener consecuencias positivas sobre el beneficio potencial; sin embargo, el comprometer una mayor cantidad de recursos implicará tener que soportar un riesgo económico mayor.

#### **VII.1.4 Factores determinantes del compromiso exportador**

Después de haber abordado el proceso de internacionalización de las empresas y tras haber concluido que para las pequeñas y medianas empresas, con excepciones, el proceso de internacionalización suele tener un carácter secuencial, y que, dentro de ese proceso, la exportación constituye el primer y gran paso de la internacionalización, especialmente para las Pymes, se pretende analizar en este apartado cuáles son los determinantes de la actividad exportadora, procediendo para ello a la revisión de la literatura al respecto, haciendo especial hincapié en los factores internos, y específicamente en las características demográficas de los decisores.

Una revisión profunda de la literatura nos lleva a señalar que los factores que influyen en el compromiso exportador de las empresas se pueden englobar en dos grandes categorías: internos y externos, pero teniendo en cuenta que el contenido de cada uno de ellos no siempre ha sido descrito de la misma manera. En los siguientes párrafos se examinarán los determinantes de la actividad exportadora, clasificándolos básicamente en dos factores: empresariales o internos y del entorno o externos, (Aaby y Slater, 1989; Alonso y Donoso, 1994, 1998).

No obstante, no existe una única clasificación sobre los factores determinantes de la actividad exportadora, pues a pesar de haber algunos que coinciden en lo general, a veces difieren en las variables a tener en cuenta. De este modo, algunos autores clasifican los determinantes de la actividad exportadora en factores del ámbito del entorno y factores del ámbito empresarial (Aaby y Slater, 1989; Alonso y Donoso, 1994, 1998). Por factores del ámbito del entorno se

debe entender, entre otros, aquellos aspectos culturales, políticos, sociales o macroeconómicos, mientras que por factores del ámbito empresarial se debe entender aquellos aspectos clave de la estrategia de la empresa y de las capacidades organizativas que se encuentran bajo su control y que son necesarios para la actividad exportadora. Otros autores, como Kamath, Rosson, Patton y Brooks (1987) diferencian, entre los determinantes del ámbito empresarial, las características de la propia empresa y los factores del decisor.

A pesar de ser el criterio más frecuente de clasificación de los factores determinantes del compromiso exportador aquel que distingue entre factores empresariales o internos y del entorno o externos, Alonso y Donoso (1994:114) establecen que “es necesario, sin embargo, añadir un tercer factor de relevancia: el análisis de las actitudes y aptitudes del *management*”. Estos mismos autores aclaran que desde una perspectiva alternativa podría considerarse que este factor está incluido en los recursos competitivos de la empresa, pero que su diferente naturaleza -más subjetiva que objetiva-, su relativa autonomía respecto a los otros factores, así como su decisiva influencia en el comportamiento de la empresa aconsejan que se trate de una manera diferenciada. Bajo este nuevo factor se alude en realidad a un conjunto de factores subjetivos que condicionan las decisiones empresariales, en el que se hace necesario incluir los valores dominantes en el seno de la empresa, la disposición al riesgo, los estilos de dirección, y otros factores emocionales. Estos autores (Alonso y Donoso, 1994:115) argumentan que “[...] pocas variables han demostrado una asociación más firme en los análisis empíricos que aquella que une el comportamiento exportador con las aptitudes del *management*”, citando como referencia los trabajos empíricos de Bilkey (1978), Aaby y Slater (1989) y Axinn (1985).

Por tanto, el que una empresa incorpore la actividad exportadora a sus comportamientos estratégicos no depende exclusivamente de que tenga capacidad para competir en los mercados exteriores, sino que además es necesaria la concurrencia de estos factores motivacionales, que son los que cambian de manera decisiva el alcance y calidad de la decisión exportadora.

En este sentido, la literatura existente sobre el comportamiento exportador es reciente, pero la idea de buscar los fundamentos internos de la competitividad de la empresa no lo es tanto, ya que es el eje central de la perspectiva basada en los recursos, planteada inicialmente por Penrose (1959), quien define la empresa como un conjunto de recursos de producción, unos de naturaleza física o tangibles y otros de naturaleza humana. Además, precisa este autor que los factores

esenciales en el proceso de producción no son tanto los recursos en sí como las capacidades. Todo ello teniendo en cuenta que por factores internos se entienden aquellas variables en las cuales puede influir la empresa de manera directa.

La importancia de los factores internos en la explicación del comportamiento exportador de las empresas es resaltada por Cuervo García (1993:363), cuando, en relación a las fuentes de la competitividad afirma que “[...] es la heterogeneidad de las empresas la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados”.

De la revisión de los trabajos analizados se deduce la existencia de una serie de factores internos de la empresa que se encuentran asociados al compromiso exportador, pudiéndose distinguir tres tipos de investigaciones sobre el mismo:

- aquellas centradas en el análisis de los factores internos que influyen en la decisión de exportar,
- aquellas centradas en las diferencias en el compromiso exportador entre un conjunto de empresas exportadoras, y
- aquellas centradas en explicar la intención de exportar o incrementar la actividad exportadora.

Entre las primeras se podría citar los trabajos de Pavord y Bogart (1975), Welch y Wiedersheim-Paul (1977), Reid (1980) o Cavusgil y Nevin (1981). Entre los trabajos que se centran en las diferencias en el compromiso exportador entre un conjunto de empresas exportadoras cabe destacar los trabajos de Axinn (1985), y de Alonso y Donoso (1994, 1998) para el caso español. Respecto a las investigaciones dedicadas a explicar la intención de exportar o incrementar la actividad exportadora, cabe citar el trabajo de Gripsrud (1990) y Yang *et al.* (1992).

Estos últimos autores desarrollan en su trabajo un modelo teórico, posteriormente contrastado para una muestra de pequeñas y medianas empresas del estado de Texas (EE.UU.), en el que la intención de exportar de la empresa viene determinada, por una parte, por la habilidad en la expansión de mercados, que está integrada por la experiencia pasada de la empresa en expansión geográfica en el mercado nacional y por sus capacidades competitivas actuales, y, por otra parte, por las percepciones del decisor sobre las barreras a la exportación.

Como en nuestra revisión de la literatura relativa a los determinantes internos de la exportación se ha podido comprobar que no existe una lista finita de los mismos, y teniendo en cuenta los objetivos de este capítulo del libro, a continuación nos centraremos en uno de los factores más significativos: el rol de los directivos.

Los orígenes de la relación entre las características de la dirección de la empresa y la internacionalización quizá haya que buscarlo en Perlmutter (1969), que dedicó parte de sus esfuerzos a la investigación del papel del decisor en la empresa, y afirmó que la empresa geocéntrica depende de un número adecuado de hombres geocéntricamente orientados. De esta misma manera se pronuncian Sullivan y Bauerschmidt (1990) al afirmar que el proceso de internacionalización se ve determinado por el conocimiento objetivo y experimentado de los directivos.

Siguiendo en esta misma línea de investigación queremos destacar los resultados de un trabajo realizado por Reid (1980), que propone un modelo de actividad pre-exportadora basándose en el rol de la dirección como decisor. Dicho autor opina que el decisor actúa como un mediador entre los factores de contexto y la actitud que existe en la empresa hacia la actividad exportadora. El autor basa su modelo en el hecho de que la decisión de exportar implica la consideración de nuevas ideas, por lo que es de esperar que todos aquellos factores relacionados con la adopción de una innovación, entre los que destaca las características del decisor y su actitud hacia la exportación, jueguen un papel central (Reid, 1980).

Profundizando en el conocimiento de la figura del decisor de la empresa, y de acuerdo con Dichtl, Kögelmayr y Mueller (1990), que analizan la orientación internacional de un directivo individual o de la dirección en su conjunto, diferenciamos entre dos grupos básicos de características, las demográficas y las psicológicas. Entre las primeras cabría encuadrar a:

- La edad. Parece ser que existe una correlación positiva entre la juventud y la orientación internacional de los directivos.
- El nivel educativo. Cuanto más alto sea éste mayor propensión tendrá el directivo hacia al entrada en mercados extranjeros.
- El conocimiento de idiomas. Una razón importante para la no-exportación y no-internacionalización parece ser la carencia del conocimiento de idiomas.
- El número y variedad de viajes realizados. La orientación internacional aumenta cuanto mayor sea el número de viajes y desde el punto de vista cultural cuanto más diversos sean los destinos.
- Experiencia laboral con trato internacional. Hay varias maneras de obtener esta experiencia, como puede ser el trato con clientes y/o proveedores extranjeros, el trabajo fuera del ámbito nacional, la pertenencia a una empresa internacional, o la experiencia en un departamento de exportación.



En cuanto a las características psicológicas se encuentran:

- La aversión al riesgo. Los directivos pocos arriesgados suelen tener una escasa orientación internacional, ya que una internacionalización siempre conlleva una dosis de riesgo.
- La aversión al cambio. Las personas que rechazan en general las modificaciones de su conducta, de su modo de vida, de sus conocimientos, etc. tenderán también a evitar decisiones que supongan cambios en su empresa.
- La preferencia estratégica por el mercado nacional. Los directivos que suelen centrar, por razones estratégicas, todos sus esfuerzos en el mercado doméstico y su competencia suelen rechazar oportunidades exteriores.
- La ambición personal. Los directivos suelen tener una actitud favorable hacia la salida a mercados exteriores cuando están insatisfechos con su situación actual y por eso buscan nuevas oportunidades para el crecimiento personal.

Otro trabajo destacable es el de Caughey y Chetty (1993) que, como lo hicieron 15 años antes Wiedersheim-Paul, Olson y Welch (1978) en su investigación sobre el papel de los directivos en el proceso de internacionalización, consideran que existe una mayor probabilidad de que las empresas pre-exportadoras se vean más influenciadas por estímulos internos que externos, mientras que para las exportadoras predominan más los factores externos.

En su investigación, Caughey y Chetty (1993) parecen confirmar la proposición de Wiedersheim-Paul, Olson y Welch (1978) sobre el papel preponderante desempeñado por la dirección de la empresa en el comportamiento de la misma, criticando, no obstante, la ausencia de cinco variables que, a su parecer, son importantes: el tamaño de la empresa, el nivel educativo de los decisores, los estímulos internos, los estímulos externos y las barreras a la exportación. Teniendo en cuenta estas variables, Caughey y Chetty (1993) establecieron un diagrama de flujo.

La mejora de este modelo con respecto al de otros autores precedentes, como Reid (1980) es, a nuestro juicio, la posible retro-alimentación. Mientras Reid (1980) partió de un modelo unidireccional, Caughey y Chetty (1993) parten de un proceso iterativo, aunque también estiman que el decisor funciona como intermediario entre las características de la empresa y los diversos estímulos influyentes.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, nuestro siguiente objetivo es profundizar en el conocimiento de la figura del decisor de la actividad exportadora en las empresas canarias, más concretamente en sus características demográficas.

## VII.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

### VII.2.1 Delimitación del marco de la investigación

Como se señala en el apartado precedente, los enfoques escandinavo y de innovación describen los estados iniciales de una empresa al plantearse la decisión de internacionalizar sus actividades, destacando su escasa experiencia internacional, sus recursos limitados y cierta aversión al riesgo (Cavusgil, 1984). El modelo secuencial es, quizás, el enfoque más pertinente para el estudio del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977; Wiedersheim, Olson y Welch, 1978).

Así, el proceso de internacionalización obedece a una estrategia secuencial de acercamiento a los mercados exteriores, principalmente aplicable a las pequeñas y medianas empresas que estén dando sus primeros pasos en los negocios internacionales (Young, 1987). En este proceso, la exportación representa uno de los primeros pasos, y es conforme a los postulados de la escuela escandinava, un paso casi obligatorio para las pequeñas y medianas empresas.

Con respecto a las pequeñas y medianas empresas, en Canarias constituyen el 99,88% del total de las empresas, tal como se observa en la tabla 2.1. En cuanto a las microempresas, éstas constituyen un 93,77% del total. Con respecto a las pequeñas empresas, éstas representan en Canarias el 5,21 % frente al 5,17% a nivel nacional. Las medianas empresas suponen un 0,9% del total en contra posición al 0,75% nacional. Por último, y en menor porcentaje, existen un 0,12% de empresas grandes en Canarias, frente a un 0,13% para toda España. Por tanto el nivel de proporción de pymes y grandes empresas es similar en Canarias que el conjunto de España.

Las comunidades autónomas donde más ha aumentado el número de empresas durante el periodo 1995-2003 han sido Canarias (41,3%), Murcia (32,3%), Baleares (28%) y Madrid (27%). Por su parte, donde menos se incrementaron fue en Navarra (4,7%), Asturias (12,2%), Castilla y León (13,1%) y Aragón (15,2%). Seis son las comunidades que han superado la media de crecimiento nacional durante este periodo: Canarias, Murcia, Baleares, Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana. Dentro del ámbito provincial, donde mayor crecimiento se ha producido durante este periodo ha sido en Santa Cruz de Tenerife, Las Palmas y Málaga.

Es más, entre el 1 de enero de 1995 y el 1 de enero de 2003, el mayor saldo neto de pequeñas y medianas empresas creadas en España se produjo en Canarias que, con un crecimiento del 41,3% está muy por encima del resto de comunidades autónomas y casi duplica la media nacional (22,2%). Le siguen Murcia (32,3%) y Baleares (27,9%). En el lado opuesto están Navarra (4,6%) y Castilla y León (13,1%).

**TABLA 1. LAS PYMES EN CANARIAS Y ESPAÑA**

	España	Canarias	% España	%Canarias	% España	%Canarias
Totales empresas	2.813.120	117.863	100%	4,19%	100	100
Total pymes	2.809.385	117.724	100%	4,19%	99,87	99,88
Sin asalariados	1.459.936	57.192	100%	3,92%	51,90	48,52
Micro (0-9 asalariados)	2.642.775	110.520	100%	4,18%	93,94	93,77
Pequeñas (10-49)	145.418	6.145	100%	4,23%	5,17	5,21
Medianas (50-249)	21.192	1.059	100%	5%	0,75	0,9
Grandes (250 o más)	3.735	139	100%	3,72%	0,13	0,12

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), DIRCE (Directorio Central de Empresas) 1995-2003.

El presente estudio se centra en las pymes que se inician en la exportación o son exportadoras no consolidadas, por lo que se acudió a la base de datos de las empresas españolas participantes en el Programa de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), que es un programa de ayuda al desarrollo en las etapas de promoción y comercialización exterior de las pymes españolas no exportadoras o exportadoras no consolidadas.

De esta forma, nuestro universo poblacional lo conforma el conjunto de las empresas del programa PIPE. La elección de este programa se ha visto favorecida por el hecho de trabajar con un censo poblacional de pymes completo, conocido y multisectorial.

#### **VII.2.2 Población y tamaño muestral. Organización del trabajo y análisis de los datos**

La unidad de análisis de la presente investigación está integrada por las empresas canarias exportadoras no consolidadas o no exportadoras pero con interés en la exportación, y que participan en el programa PIPE. Está organiza-

do y dirigido por el ICEX y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, con la colaboración de las comunidades autónomas, que en el caso de Canarias se ha realizado a través de la empresa pública PROEXCA. La población de nuestro estudio se eleva a 115 empresas canarias, es decir, el total de las que han participado o participan en el citado programa hasta el año 2003.

Respecto a la figura del informante, son los máximos responsables de la exportación en sus empresas, ya que son éstos los que tienen capacidad de decisión dentro de la misma en lo que se refiere a la actividad exportadora. La identificación de dichos individuos ha sido posible debido a que sus datos vienen recogidos en el registro de empresas PIPE, al tratarse del interlocutor válido para las administraciones participantes en el programa.

Colaboraron con la investigación un total de 51 empresas de las 115 a las que se envió el cuestionario, por lo que el porcentaje de respuesta resultó ser del 44,3%, lo cual nos permitió asumir un error del 10,5%. En la tabla 2.2 se muestra el número de empresas a las que se le envió el cuestionario.

**TABLA 2. EMPRESAS PIPE EN CANARIAS**

<u>Comunidad autónoma</u>	<u>Cuestionarios enviados</u>	<u>Porcentaje</u>
CANARIAS	115	4,44%
TOTAL PIPE (nacional)	2.590	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el ICEX

Sin embargo, la tasa de respuesta real es del 39,1%, al desechar seis cuestionarios recibidos que no tenían cumplimentadas preguntas básicas del mismo, que no fueron contestadas por la persona indicada o que ésta reconocía la inseguridad en sus respuestas. Por consiguiente, el error muestral final es del 11,7%.

En la tabla 2.3 se expone la ficha técnica que resume las características del proceso de recogida de datos y tratamiento posterior de la información para la consecución de los objetivos empíricos que se han planteado.

TABLA 3. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO DE CAMPO

Aspectos de la Investigación	Descripción
Procedimiento metodológico	Encuestas personales vía postal auto- administradas
Tipos de preguntas	Actitudinales -escala Likert (valoradas del 1 a 7)-, abiertas y cerradas
Universo	Empresas del Programa PIPE
Ámbito	Comunidad Autónoma Canaria
Informante clave	Máximo responsable de exportación
Forma de contacto	Vía postal
Números de envíos	115
Índice de respuesta	44,3%
Índice de respuesta válida	39,1%
Muestra final	45 cuestionarios válidos, de 51 recibidos
Margen de error final	11,5%
Período de tratamiento de la información recibida	Junio a noviembre de 2006
Tratamiento de la información	A través del paquete estadístico SPSS v13.0

Fuente: Elaboración propia

El análisis estadístico propiamente dicho se inicia con la descripción de los perfiles de los encuestados y de los equipos directivos de las empresas participantes en el estudio, para seguir estudiando los rasgos generales de las empresas participantes en el estudio, así como las características exportadoras de las mismas. Los métodos estadísticos aplicados en los análisis de perfiles han sido, fundamentalmente, el análisis de las frecuencias absolutas y relativas. Además, también se empleó estadísticos descriptivos de posición central como la media y la desviación típica (Martín Pliego, 1994; Pérez, 2001).

### VII.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

#### VII.3.1 Perfil de los participantes en el estudio

En este apartado se presentan los resultados de los análisis estadísticos realizados para describir el perfil de los responsables de exportación de las pymes

canarias no consolidadas o no exportadoras interesadas en la exportación, que forman parte de la población objeto de estudio. Concretamente, se muestra el perfil del informante o persona que cumplimentó el cuestionario, para lo cual se describirá el cargo que desempeña en la empresa, el nivel de estudios, el conocimiento de idiomas, la nacionalidad, la edad, la formación en el extranjero, el sexo y la antigüedad. Además, y siguiendo la metodología desarrollada por Axinn (1985), se analizará el perfil del equipo directivo en cuanto al número de miembros, el nivel educativo, el conocimiento de idiomas y la edad media del mismo. Gran parte de estos datos provienen del trabajo realizado por Arteaga (2006) que obtuvo el primer premio de investigación a la internacionalización 2006, otorgado por Proexca, empresa adscrita a la Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Canarias.

#### Cargo que desempeña en la empresa

La tabla 3.1 indica la distribución de los encuestados según el cargo que desempeñaban en la empresa. Se puede comprobar que la mayoría de los encuestados, 47,6% de los casos, son directores generales de sus respectivas empresas, mientras que el 35,7% son directores de exportación. Además, el 4,8% se identificó como director comercial y el 2,4% como director financiero. Los que tenían cargos con una denominación distinta de las anteriores (*otros cargos*) suponían el 9,5 % de los encuestados.

**TABLA 4. ENCUESTADOS SEGÚN CARGO DIRECTIVO**

Cargo del encuestado	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Director general	20	44,4%	47,6%
Director de exportación / internacional	15	33,3%	35,7%
Director financiero	1	2,2%	2,4%
Director comercial	2	4,4%	4,8%
Otros	4	8,9%	9,5%
No identificados	3	6,7%	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el hecho de que sólo el 35,7% de los cuestionarios fuese cumplimentado por el director de exportación/ internacional, nos hace pensar que existe un bajo porcentaje de Pymes que cuentan con la figura de director de exportación o internacional, lo cual puede ser un reflejo del reducido grado de complejidad organizativa (referida al grado de diferenciación o especialización de las tareas y funciones) de estas empresas.

#### Nivel de estudio

Con relación al nivel de estudio, la tabla 3.2 pone de manifiesto que la mayoría de los directivos encuestados tiene formación superior (69,8%), ya sea universitaria de grado medio, superior o título *master* o doctor. En contraposición, el 25,6% tienen estudios secundarios y el 4,7% tan solo estudios primarios.

**TABLA 5. ENCUESTADOS SEGÚN EL NIVEL DE ESTUDIOS COMPLETADOS**

Estudios concluidos	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Sin estudios	-	-	-
Primaria	2	4,4%	4,7%
Secundaria	11	24,4%	25,6%
Universitario medio	10	22,2%	23,3%
Universitario superior	12	26,7%	27,9%
Master, Doctor	8	17,8%	18,6%
No identificados	2	4,4%	-
Total	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

#### Conocimiento de idiomas

Dentro de las características demográficas contempladas en nuestro cuestionario se encontraba el conocimiento de lenguas extranjeras, y se solicitó a los encuestados que indicaran si tenían conocimiento de algún idioma que les permitiese llevar a cabo sus operaciones en el exterior. El 16,35% de los encuestados afirmaba que no tenía conocimiento alguno de idiomas extranjeros, mientras que el 83,7% sí contaba con habilidades, en al menos, una lengua extranjera (tabla 3.3).

Los resultados del análisis realizado revelan que los idiomas más frecuentes son el inglés y el alemán (83,7% y 16,3%, respectivamente). Idiomas como el francés, el portugués y el italiano se conocen, pero con una menor frecuencia (4,7% en los tres casos). Además, el 4,7% de los directivos habla otro idioma distinto de los mencionados.

**TABLA 6. ENCUESTADOS SEGÚN CONOCIMIENTO DE IDIOMAS**

Idiomas	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Ninguno	7	15,6%	16,3%
Al menos uno	36	80%	83,7%
Inglés	36	80%	83,7%
Alemán	7	15,6%	16,3%
Francés	2	4,4%	4,7%
Italiano	2	4,4%	4,7%
Portugués	2	4,4%	4,7%
Otros	2	4,4%	4,7%

Fuente: Elaboración propia

#### Nacionalidad de los encuestados

En cuanto a la nacionalidad de los informantes, la tabla 3.4 muestra que la casi totalidad de ellos eran españoles (95,1%), ostentando únicamente el 4,9% de los encuestados una nacionalidad distinta.

**TABLA 7. ENCUESTADOS SEGÚN NACIONALIDAD**

Nacionalidad	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Española	39	86,7%	95,1%
Otra	2	4,4%	4,9%
No identificados	4	8,9%	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Edad de los encuestados**

De los datos que sobre la edad de los encuestados vienen reflejados en la tabla 3.5, se puede deducir que la mayoría de los directivos (56,8%) tenía una edad comprendida entre 31 y 40 años, mientras que las edades comprendidas entre 41 y 50 años y menos de 30, presentaron porcentajes similares (22,7% y 13,6%), siendo minoría los mayores de 50 años (6,8%).

**TABLA 8. ENCUESTADOS SEGÚN EDAD**

Edad	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Menos de 30 años	6	13,3%	13,6%
Entre 31 y 40 años	25	55,6%	56,8%
Entre 41 y 50 años	10	22,2%	22,7%
Más de 50 años	3	6,7%	6,8%
No identificados	1	2,2%	-
Total	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**Formación en el extranjero**

En la tabla 3.6 se observa que 19 directivos del total de los encuestados (46,3%) no tienen formación en el extranjero, ya sea por motivos académicos o laborales, mientras que aproximadamente el 53,7% sí la tiene.

**TABLA 9. ENCUESTADOS SEGÚN FORMACIÓN EN EL EXTRANJERO**

Formación en el exterior	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Sí	22	48,9%	53,7%
No	19	42,2%	46,3%
No identificados	4	8,9%	-
Total	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Sexo de los encuestados

Con respecto al sexo de los encuestados, como se aprecia en la tabla 3.7, es de destacar que sólo un 11,4% eran mujeres, proporción significativamente menor al 88,6% de hombres.

**TABLA 10. ENCUESTADOS SEGÚN SEXO**

Sexo	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Hombres	39	86,7%	88,6%
Mujeres	5	11,1%	11,4%
No identificados	1	2,2%	-
Total	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Antigüedad en la empresa, en el cargo y en el sector

En la tabla 3.8 se presentan los resultados de los análisis de frecuencias respecto a la antigüedad en la empresa, en el cargo desempeñado y en el sector, que nos indican que el 27,4% de los directivos tiene una antigüedad en la empresa de menos de 5 años, mientras que el 38,6% tiene una antigüedad superior a 10 años; en el tramo de 6 y 10 años se encuentra el 34% de los encuestados.

Por otra parte, el 48,8% de los participantes tienen una antigüedad en el cargo de menos de 5 años, frente al 17,1% que ostenta una antigüedad de más de 10 años (tabla 3.9). Con respecto a la antigüedad en el sector, el tramo más frecuente es el de más de 10 años (53,4%), mientras que en torno al 21% acumulaba menos de 5 años, frente al 25,6% que tenía una experiencia de entre 6 y 10 años (tabla 3.10).

**TABLA 11. ENCUESTADOS SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA**

Tiempo	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Menos de 5 años	12	26,7%	27,4%
Entre 6 y 10 años	15	33,3%	34%
Más de 10 años	17	37,8%	38,6%
No identificados	1	2,2%	-
Total	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 12. ENCUESTADOS SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN EL CARGO**

Tiempo	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Menos de 5 años	20	44,4%	48,8%
Entre 6 y 10 años	14	31,1%	34,1%
Más de 10 años	7	15,6%	17,1%
No identificados	4	8,9%	-
Total	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 13. ENCUESTADOS SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR**

Tiempo	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Menos de 5 años	9	20%	21%
Entre 6 y 10 años	11	24,4%	25,6%
Más de 10 años	23	51,2%	53,4%
No identificados	2	4,4%	-
Total	45	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

### VII.3.2 Perfil del equipo directivo

Respecto al equipo directivo de las empresas participantes en el estudio, se puede comprobar, a través de la tabla 3.11, que éstos están compuestos por un número de miembros que está comprendido entre 3 y 6 directivos, principalmente, (en el 48,8% de los casos), seguido de las empresas cuyos equipos se conforman de 1 a 3 miembros, en el 41,9%.

**TABLA 14. NÚMERO DE MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LAS EMPRESAS (INCLUIDO EL ENCUESTADO)**

Nº de miembros del equipo directivo	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
De 1 a 3 directivos	18	40%	41,9%
De 3 a 6 directivos	21	46,7%	48,8%
Más de 6 directivos	4	8,9%	9,3%
No identificados	2	4,4%	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al número de directivos con capacidad para llevar a cabo las relaciones comerciales de la empresa con el exterior, en un idioma extranjero, se puede afirmar, según resultados mostrados en la tabla 3.12, que en el 44,2% de los casos encuestados tienen al frente de dicha tarea un solo directivo en cargo de dicha labor. Mientras que, con un porcentaje del 41,9% son dos directivos quien ejercen la labor comentada anteriormente. Por el contrario, hay pocas empresas que poseen más de dos directivos con capacidades plenas encargados de las relaciones comerciales con el exterior (porcentajes inferiores al 10%).

**TABLA 15. NÚMERO DE DIRECTIVOS CON CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO LAS RELACIONES COMERCIALES DE LA EMPRESA EN UN IDIOMA EXTRANJERO**

Edades	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Un directivo	19	42,2%	44,2%
Dos directivos	18	40%	41,9%
Tres directivos	3	6,7%	7%
Cuatro directivos	2	4,4%	4,7%
Cinco directivos	1	2,2%	2,3%
No identificados	2	4,4%	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En las siguientes tablas se propone estudiar y mostrar el número de directivos que poseen títulos universitarios y la edad media del equipo directivo para concluir con el perfil del equipo directivo de la empresa exportadora canaria no consolidada. La tabla 3.13 nos muestra el número de directivos que poseen formación universitaria concluida.

**TABLA 16. MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO  
CON TÍTULO UNIVERSITARIO**

Directivos con títulos universitarios	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
De 1 a 3 directivos con título	26	57,8%	66,7%
De 3 a 6 directivos con título	12	26,7%	30,8%
Más de 6 miembros con título	1	2,2%	2,6%
No identificados	6	13,3%	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se extrae que los equipos de dirección de las empresas exportadoras canarias no consolidadas tienen de 1 a 3 directivos con formación universitaria en el 66,7% de los casos, mientras que los equipos directivos formados entre 3 y 6 directivos representan el 30,8% del estudio.

Por último, respecto a la edad media del equipo directivo se puede decir que está entre 31 y 40 años que se da en el 72,1% de los casos (tabla 3.14).

**TABLA 17. EDAD MEDIA DEL EQUIPO DIRECTIVO**

Directivos con títulos universitarios	Frecuencia absoluta	Total casos	Casos válidos
Menos de 30 años	1	2,2%	2,3%
Entre 31 y 40 años	31	68,9%	72,1%
Entre 41 y 50 años	10	22,2%	23,3%
Más de 51 años	1	2,2%	2,3%
No identificados	2	4,4%	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### VII.4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Entre las conclusiones asociadas a nuestra revisión teórica se encuentra la consideración de que la competitividad internacional constituye un aspecto clave que permite explicar la internacionalización de las empresas, de forma que, durante la pasada década, se ha trasladado el concepto de competitividad internacional de las naciones a las empresas. En tal sentido, Porter (1991) argumenta que son las empresas, y no las naciones, las que realmente exportan.

Así mismo, la revisión teórica realizada nos conduce a describir la internacionalización de las empresas como un proceso secuencial, de compromiso incremental con los mercados exteriores, principalmente aplicable a las pequeñas y medianas empresas, dado que para las grandes empresas la internacionalización puede ser explicada también desde otros enfoques distintos al étápico. No obstante, el proceso de internacionalización es un fenómeno de gran complejidad, que se debe entender partiendo del contexto en el que se desarrolla, teniendo en cuenta que tanto el entorno en el que actúa la empresa como las variables internas que influyen en el proceso pueden ser tan diferentes que resulta muy difícil seguir el desarrollo de un modelo integrador que explique la internacionalización de todas las empresas (Buckley, 1995).

En cuanto a la actividad exportadora en sí, aunque se parte del hecho de que es solamente una de las posibles formas de internacionalización, con una tipología muy diversa, no deja de ser, en general, el modo de entrada que menor riesgo y esfuerzo comporta, pero tiene como contrapartida un bajo control de las operaciones internacionales, lo que lleva aparejado un menor beneficio potencial si se compara con otros métodos de entrada. Sin embargo, es la forma más utilizada por las empresas canarias.

Pero el que una empresa incorpore la actividad exportadora a sus comportamientos estratégicos no depende, exclusivamente, de que tenga capacidad para competir en los mercados exteriores, sino que además, es necesaria la concurrencia de factores motivacionales, que son los que cambian de manera decisiva el alcance e intensidad de la decisión exportadora. La revisión de los factores que en la literatura han sido relacionados con la competitividad internacional de las empresas y con una mayor intensidad exportadora, nos lleva a englobarlos en dos categorías básicas: los factores empresariales o internos (destacando entre ellos las características de los directivos) y los factores del entorno o externos, si bien en los distintos estudios analizados existen divergencias relativas a qué variables componen cada

una de estas categorías, e incluso hay autores que destacan la existencia de un tercer factor: las aptitudes del *management*, destacando las características del responsable de la exportación.

Respecto a las características del responsable de exportación de la empresa canaria exportadora no consolidada, o no exportadora pero con interés en la exportación, su perfil presenta las siguientes características o rasgos (ver tabla 4.1): el cargo que ocupa es el de director general, tiene formación universitaria superior (licenciado, *master*, etc.) y habla al menos un idioma, que generalmente es el inglés. Además, es varón, y ostenta la nacionalidad española, con una edad comprendida entre los 31 y los 40 años, y ha recibido formación en el extranjero. La antigüedad en el cargo es de menos de 5 años, mientras que la antigüedad en el sector es de más de 10 años, al igual que en la empresa.

**TABLA 18. PERFIL TIPO DEL ENCUESTADO**

VARIABLES PRINCIPAL	OPCIÓN MÁS FRECUENTE
Cargo desempeñado	Director general
Nivel de estudio	Universitario superior
Conocimiento de idiomas	Inglés
Nacionalidad	Española
Edad	Entre 31 y 40 años
Formación en el Extranjero	Sí
Sexo	Hombre
Antigüedad en la empresa	Más de 10 años
Antigüedad en el cargo	Menos de 5 años
Antigüedad en el sector	Más de 10 años

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las características tipo del equipo directivo de la empresa exportadora canaria no consolidada, o no exportadora (tabla 4.2), del análisis realizado se puede deducir que dichos equipos están compuestos por un mínimo de 3 a 6 miembros, siendo un solo directivo capaz de llevar las relaciones comerciales con el exterior en un idioma extranjero. Además, dentro del equipo directivo de las empresas objeto del estudio, entre uno y tres directivos poseen titulación universitaria, estando la edad media del equipo comprendida entre 31 y 40 años.

TABLA 19. PERFIL TIPO DEL EQUIPO DIRECTIVO

VARIABLES PRINCIPAL	OPCIÓN MÁS FRECUENTE
Número de miembros del equipo directivo de su empresa (incluido usted).	De tres a seis directivos
Número de directivos con capacidad para llevar a cabo las relaciones comerciales de la empresa en un idioma extranjero.	Uno
Número de directivos con título universitario.	De uno a tres directivos
Edad media del equipo directivo.	Entre 31 y 40 años

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las implicaciones del estudio realizado, además de las implicaciones directas que los resultados empíricos tienen para los gerentes y responsables de exportación de las empresas canarias con interés en iniciar o incrementar la actividad exportadora, también podrían servir de utilidad para mejorar los programas públicos de incentivos a la exportación. Así, en el trabajo empírico se ha utilizado una muestra de empresas participantes en un programa público de iniciación a la promoción exterior, financiado conjuntamente por el ICEX, las cámaras de comercio, las comunidades autónomas (PROEXCA, en el caso canario) y la Unión Europea, a través de los fondos FEDER.

Tanto el ICEX como el Consejo Superior de Cámaras, así como la mayoría de las comunidades autónomas, desarrollan medidas específicas para el fomento de la presencia de empresas españolas en el exterior. En el caso del archipiélago canario, es indudable el esfuerzo que está haciendo el gobierno regional -sobre todo a través de PROEXCA-, así como el de las cámaras de Santa Cruz de Tenerife y de Las Palmas, fundamentalmente. No obstante, la eficacia y eficiencia de los programas de incentivos a la exportación que diseñan e implementan las administraciones están íntimamente relacionadas con la identificación de las empresas objetivo de dichos programas (Yang, 1988) y con la adecuada segmentación de las mismas, en la medida en que, como se demuestra en nuestra investigación, las empresas presentan distintos perfiles.

Es decir, una posible aportación práctica de la presente investigación se centra en la identificación del perfil de las empresas exportadoras canarias no consolidadas, o no exportadoras con interés en la exportación, generan-



do así, información de interés estratégico que puede permitir estimar la probabilidad y el potencial de que una determinada empresa exporte, además de describir las características de dichas empresas.

#### BIBLIOGRAFÍA

**AABY, N.E. Y SLATER, S.F.** (1989): "Management influences in export performance: A review of the empirical literature 1978-88", *International Marketing Review*, vol. 6, nº 4: 7-26.

**AGARWAL, S. Y RAMASWAMI, S.N.** (1992): "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors", *Journal of International Business Studies*, vol. 27: 7-23.

**ALONSO, J.A. Y DONOSO, V.** (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

**ALONSO, J.A. Y DONOSO, V.** (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

**ARTEAGA, J.** (2006): *La actividad exportadora de las empresas canarias: Quiénes son y cómo perciben las barreras a la exportación*. Premio de investigación 2006: Proexca, Gobierno de Canarias.

**AXINN, C.N.** (1985): *An examination of factors that influence export involvement*, Tesis Doctoral, UMI, Michigan.

**BAJO, O.** (1991): *Teorías del comercio internacional*, Antoni Bosch, Barcelona.

**BILKEY, W.J.** (1978): "An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 9, nº 1: 33-46.

**BROUTHERS, K.D. Y BROUTHERS, L.E.** (1997): "Explaining national competitive advantage for a small European country: a test of three competing models", *International Business Review*, vol. 6, nº 1: 53-70.

**BUCKEY, P.J.** (1995): "Barriers to internationalization" en Buckley, P.J., *Foreign direct investment and multinational enterprise*, Academic press, London.

**BUCKLEY, P.J. Y CASSON, M.C.** (1981): "The optimal timing of foreign direct investment", *Economic Journal*, vol. 91: 75-87.

**CANALS, J.** (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ed. Ariel, Barcelona.

**CARTWRIGHT, W.R.** (1993): "Multiply linked diamonds: New Zealand's experience", *Management International Review*, Special issue: 55-70.

**CAUGHEY, M. Y CHETTY, S.** (1993): "Pre-export behaviour of small manufacturing firms in New Zealand", *International Small Business Journal*, vol. 12, nº 3: 62-68.

**CAVUSGIL, S.T. Y NEVIN, J.R.** (1981): "Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, febrero: 114-119.

**CUERVO GARCÍA, A.** (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, nº 56: 363-378.

**CULEM Y LUNDBERG** (1986): En Bajo, O. (1991), *Teorías del comercio internacional*, Antoni Bosch, Barcelona

**DICHTL, E., KÖEGELMAYR, H.-G. Y MUELLER, S.** (1990): "International orientation as a precondition for export success", *Journal of International Business Studies*, vol. 21: 23-39.

**DUNNING, J.H.** (1993): *Multinational enterpriser and the global economy*, Addison Wesley.

**GRIPSRUD, G.** (1990): "The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan", *Journal of International Business Studies*, tercer cuatrimestre: 469-485.

**HECKSCHER** (1919): En Ingram, J.C. y Dunn, Jr. (1999), *Economía internacional*, Limusa, México.

**HIRSCH** (1967): En Bajo, O. (1991), *Teorías del comercio internacional*, Antoni Bosch, Barcelona.

**HUFBAUER** (1966): En Bajo, O. (1991), *Teorías del comercio internacional*, Antoni Bosch, Barcelona.

**JACQUEMIN, A.** (1982): "Imperfect market structure and international trade, some recent research", *Kyklos*, vol. 35: 75-93.

**JARILLO, J.C. Y MARTÍNEZ, J.I.** (1991): *Estrategia internacional, más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid.

**JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.E.** (1977): "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8: 23-32.

**JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.E.** (1990): "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4: 11-24.

**JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F.** (1975): "The internationalization of firm: Four swedish cases", *The Journal of Management Studies*, octubre: 305-322.

**KAMATH, S., ROSSON, P.J., PATTON, D. Y BROOKS, M.** (1987): "Research on success in exporting: Past, present and future". En Rosson, P.J. y Reid, S.D., *Managing export entry and expansion*, Praeger Publisher, New York.

**KIM, W.C. Y HWANG, P.** (1992): "Global strategy and multinationals entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, vol. 23: 29-53.

**KRAVIS (1971) EN KRUGMAN, P.R.** (1994): *Rethinking international trade*, The MITT Press, Boston.

**KRUGMAN, P.R.** (1994): *Rethinking international trade*, The MITT Press, Boston.

**KRUGMAN, P.R. Y OBSTFELD, M.** (1994): *Economía internacional: Teoría y Política*. McGraw Hill, Madrid.

**MARTÍN PLIEGO, F. J.** (1994): *Introducción a la estadística económica y empresarial (teoría y práctica)*. AC, Madrid.

**MOON, H. RUGMAN, A. Y VERBEKE, A.** (1998): "A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore", *International Business Review*, vol. 7: 135-150.

**OHLIN (1933): EN INGRAM, J.C. Y DUNN, JR.** (1999): *Economía internacional*, Limusa, México.

**PAVORT, W.C. Y BOGART, R.G.** (1975): "The dynamics of the decisions to export", *Akron Business and Economic Review*, vol. 6, nº1: 6-11.

**PENROSE, E.T.** (1959): *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, Inc.

**PÉREZ, C.**(2001): *Técnicas estadísticas en SPSS*. Prentice Hall, Pearson Educación. Madrid.

**PERLMUTTER, H.V.** (1969): "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, vol. 4: 9-18.

**PORTER, M. E.** (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes, Barcelona.

**POSNER, M.V.** (1961): "International trade and technical change", *Oxford Economy Paper*, vol. 13: 323-341.

**REID, S.D.** (1980): "A behavioral approach to export decision making". En BAGOZZI, R.P. et al., *Marketing in the 80's: Changes and Challenges*, American Marketing Association, Chicago.

**RICARDO D.** (1821): *On the principles of political economy and taxation*, John Murria, London (3ª edición).

**ROOT, F.R.** (1987): *Entry strategies for international markets*, Lexington Books, Londres.

**RUGMAN, A.M.** (1991): "Diamond in the rough", *Business Quarterly*, winter: 61-64.

**RUGMAN, A.M. Y D´CRUZ, J.** (1990): *New vision for Canadian business: strategies for competitiveness in the global economy*, Kodak Canada, Toronto.

**RUGMAN, A.M. Y D´CRUZ, J.** (1991): *Fast forward: Improving Canada's international competitiveness*, Kodak Canada, Toronto, Canadá.

**SMITH, A.** (1937): *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Modern Library.

**SULLIVAN, D. Y BAUERSCHMIDT, A.** (1990): "Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's thesis", *Management International Review*, vol. 30, nº 1: 19-30.

**VERNON, R.** (1966): "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal Economics*, vol. 80: 190-297.

**WELCH, L.S. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F.** (1977): *Extra-regional expansion- Internationalization within the domestic market*, Working Paper, Centre of International Business Studies: Department of Business Administration, Universidad de Uppsala.

**WHITE, L.** (1974),: "Industrial organization and international trade: some theoretical considerations", *American Economical Review*, vol. 64: 1013-1020.

**WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C. Y WELCH, L.S.** (1978): "Pre-export activity: The first step in internationalization", *Journal of International Business Studies*, vol. 9, nº 1: 47-58.

**YANG, Y.S., LEONE, R.P. Y ALDEN, D.L.** (1992): "A market expansion ability approach to identify potential exporters", *Journal of Marketing*, vol. 56: 84-96.

**YOUNG, S.** (1987): "Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches", *Managerial and Decision Economics*, vol. 8: 31-40.

**YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C. Y DAVIES, R.** (1991): *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y gestión*, Plaza & Janes, Madrid.

## **CAPÍTULO VIII**

### **COMPETITIVIDAD Y RENTABILIDAD: UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD EMPRESARIAL EN CANARIAS**

*Lilibeth Fuentes Medina  
Francisco Calero García*

*Laboratorio de Análisis del Turismo (TURiLAB)  
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad  
Universidad de La Laguna*





### VIII.1. INTRODUCCIÓN

El gran problema al que se enfrentan los estudiosos de la competitividad empresarial es que el concepto no ha sido formulado matemáticamente, y no es un concepto estándar en la microeconomía neoclásica. En la literatura la tendencia predominante ha sido la de considerar que la competitividad empresarial es el logro de una ventaja competitiva. De esta forma, valorando la ventaja competitiva se accederá a la valoración de la competitividad. En este sentido, al concepto de ventaja competitiva se le ha dedicado una gran atención en la disciplina de la Dirección Estratégica pero no existe una definición clara de la misma, ya que no posee una única dimensión, sino que es un constructo complejo formado por múltiples aspectos.

Por otro lado, el proceso de ser competitivo debe ser medido, para lo cual se puede abordar desde la perspectiva del resultado de ser competitivo o perspectiva ex – post del análisis de la competitividad, o bien desde los factores que influyen en ese resultado, perspectiva ex – ante del análisis de la competitividad<sup>1</sup> aunque el análisis se hace más complejo si tenemos en cuenta que entre estas visiones existen estrechas relaciones. En esta última perspectiva, además, parece existir un acuerdo entre los estudiosos del tema al señalar que existen tres ámbitos de referencia en el estudio de la competitividad de la empresa, el nivel nacional o relacionado con el país, el sectorial o sector industrial de pertenencia de la empresa y el motivado por las características propias de la empresa.

De los tres niveles más típicos de estudio de la competitividad, país, sector y empresa, el que centra nuestro interés es el que plantea que las ventajas competitivas se pueden explicar a través de las características internas de las propias empresas en la línea de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

<sup>1</sup> Buckley, Pass y Prescott (1988) apuntan además una tercera perspectiva, la de como se ha gestionado el logro del resultado a través del proceso de management o gestión por parte de los directivos.

(\*) Profesores del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de La Laguna

En este ámbito, se puede decir, que la opción más estudiada en la literatura empírica ha sido la que intenta evaluar la competitividad de una forma tangible, a través de los resultados que consiguen las empresas, que se supone deben reflejar su nivel de competitividad. A los resultados también se les denomina desempeño o *performance*.

Precisamente en esta línea el presente trabajo pretende profundizar en la problemática de la medida de la competitividad empresarial para, posteriormente, desde la perspectiva, de que son las características internas de las empresas las que determinan su nivel competitivo, realizar una revisión de la literatura existente sobre medición de la competitividad pero únicamente en su aspecto ex – post, es decir a través de los resultados obtenidos por las empresas. Posteriormente, el trabajo se centra en concreto aquellos trabajos que utilizan la rentabilidad financiera como medida del desempeño para extraer conclusiones sobre su validez para su empleo en trabajos posteriores. Para ello se revisa la literatura española publicada sobre empresas españolas al respecto, haciendo especial hincapié en la referida al ámbito canario. Finalmente se extraerán las conclusiones más relevantes de dichos trabajos.

## VIII.2. LA MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial es un concepto estudiado profusamente en los últimos tiempos y cuya definición más formal en términos generales se identifica con la capacidad de las empresas u organizaciones para crear y mantener las ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa, AECA (1992, pág. 11).

En esta línea, otras definiciones de competitividad empresarial se muestran en la Tabla 1. De su lectura destacan varios puntos en común a todas ellas. Por un lado la consideración de la competitividad como la capacidad para competir. Por otro lado, el carácter relativo del concepto ya que se dice que por naturaleza la competitividad no está determinada estrictamente por los logros de la empresa, sino por esos logros en relación con los de sus competidores. En algunas de ellas se pone de manifiesto además que los factores que condicionan la competitividad son cambiantes a lo largo del tiempo y que la competitividad debe ser sostenible en él.

**TABLA 1. ALGUNAS DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Bueno, Camino y Morcillo (1987)	"Capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permita disfrutar de una posición favorable en el entorno en el que actúa; en otras palabras, generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a sus competidores"
Porter (1990)	"Evolución comparada, respecto de los competidores, de la productividad de un país o empresa"
Cuervo (1993)	"Capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente y, al mismo tiempo, crear valor; es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad"
Bueno (1995)	"Capacidad para poder competir del agente económico" entendiéndose por capacidad "la posición relativa frente a sus competidores o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello es posible"
Álvarez y García (1996)	"Capacidad de una empresa para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa y así conseguir algo que se ofrece de forma limitada y es de común interés"
Rubio y otros (2002)	"Capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción"

En su estudio desde la perspectiva de la Dirección Estratégica se pueden destacar dos grandes modelos dominantes.

Por un lado el modelo estructural iniciado por Bain (1956) pero reconducido y actualizado por Porter (1982) que elabora un modelo de competitividad en el que la empresa crea estrategias competitivas que le permiten encontrar una posición en el sector en que se ubica, de forma que pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas de dicho sector o pueda inclinarlas a su favor. Es decir, las características del sector determinan la ventaja competitiva que la empresa puede obtener la cual le permite obtener una posición competitiva superior a sus rivales.

El otro gran modelo de ventaja competitiva es el que propone la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney (1986), Diericks y Cool (1989), Lippman y Rumelt (1982), Day y Wensley (1988), Reed y DeFillipi (1990), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993)), que defiende que la ventaja competitiva sostenible se logra a través de la acumulación de recursos y capacidades distintivos.

Una cuestión íntimamente relacionada con la definición y modelización de la competitividad es su medición, de forma que no se puede hablar de competitividad si no se alude tácita o explícitamente a una forma de medida de la misma.

Tal y como ya se puso de manifiesto anteriormente, la competitividad empresarial puede ser abordada desde el punto de vista de los factores que la determinan o bien desde la perspectiva del resultado de ser competitivo.

Se puede decir sin embargo, que la opción que se ha estudiado en mayor medida en la literatura empírica ha sido la que intenta evaluar la competitividad de una forma tangible, a través de los resultados que consiguen las empresas, de forma que resultados superiores implicarán más competitividad. De esta forma, existe una amplísima gama de trabajos, sobre todo desde la perspectiva estratégica, que intentan determinar un método de medida de los resultados de la organización.

Sin embargo existe una falta de acuerdo en cuanto a los criterios e indicadores que deben considerarse para la medición de la competitividad, derivado en gran medida de que el éxito competitivo no es un concepto único y objetivo.

### VIII.3. LA MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS O EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL SUPERIOR

Como decimos, la medida de la competitividad empresarial según esta perspectiva se realiza a través del desempeño que ha conseguido la organización, es decir se identifica mejor posición competitiva con resultados superiores. Esta metodología se ha denominado medición *ex - post* de la competitividad de la empresa.

El análisis *ex - post* de la competitividad empresarial presenta el problema de que a través del mismo es imposible conocer cuáles han sido los factores que han permitido obtener los resultados, para poder actuar en su mejora. Lo que se está midiendo es el resultado del proceso competitivo, el desempeño pasado, y ofrece una perspectiva histórica pero es incapaz de aportar información respecto a la sostenibilidad de dicho desempeño.

En la literatura económica no existe una definición unánime del desempeño o los resultados empresariales, y por lo tanto tampoco existe acuerdo sobre las medidas más adecuadas de los mismos. De esta forma, si se desea medir la ventaja competitiva a través del logro de unos resultados superiores, será necesario previamente definir esa medida de resultados. Así, encontramos una extensa variedad de enfoques doctrinales en la evaluación del desempeño logrado por la empresa, que varía dependiendo del tipo de empresa o de los sectores industriales y que se pueden aplicar a la realización de comparaciones entre empresas, sectores industriales, grupos estratégicos etc.

Por ello, la medida del desempeño o *performance* empresarial es un tema que ha sido y sigue siendo abordado por diversos investigadores desde una amplia gama de disciplinas, que van desde la Contabilidad de Gestión (Kaplan y Norton (1996), Maskell (1989)), el campo de la Dirección Estratégica de la organización (Chakravarthy (1986), Venkatraman y Ramanujam (1986)), las características de los directivos (Hornaday y Wheatley (1986), Cragg y King (1988), Keats y Bracker (1988)), la Dirección de la Producción (Fitzgerald y otros (1991), Neely y otros (2000), White (1996)), el Marketing (Conant, Smart y Solano-Méndez (1993)) la Teoría de la Organización (Robinson (1983), Lewin y Minton (1986)), etc.

Como cabe esperar, todos los enfoques anteriores difieren en cuanto a la perspectiva adoptada y a la metodología empleada, pero sin embargo coinciden en señalar que se deben aportar aún soluciones respecto a dos aspectos básicos: a) definir adecuadamente el desempeño, lo que supone identificar las dimensiones o atributos que lo componen y relacionado con ello, encontrar medidas representativas de los mismos y b) una vez desvelados los aspectos anteriores, determinar qué factores influyen significativamente en el desempeño y qué relación mantienen con las dimensiones del mismo.

Estos problemas añaden además otras dificultades, pues normalmente no resulta sencillo distinguir entre las causas de la competitividad (factores) y las dimensiones de la misma (indicadores).

En nuestra opinión, la competitividad empresarial es un concepto mucho más amplio y abstracto que el correspondiente al desempeño o *performance* de la empresa, y creemos que éste se ha usado simplemente para dotar de tangibilidad y concreción al anterior. Es decir, la consecución de un determinado grado de desempeño es la consecuencia medible de que la empresa ha alcanzado a su vez un determinado grado de competitividad.

Centrándonos de nuevo en la problemática de la medida de la *performance*, hay que señalar que las medidas de este concepto pueden ser objeto de varias clasificaciones. De entre ellas destacamos en primer lugar la de White (1996), que clasifica las medidas del desempeño en fabricación según los siguientes criterios:

- 1) Según el área de análisis en fabricación, las clasifica en medidas de calidad, coste, flexibilidad, dependencia en el reparto y velocidad del reparto y tiempo de entrega.
- 2) Según que la fuente de datos sea externa o procedente del interior de la empresa.

- 3) Según el tipo de datos, ya sean subjetivos u objetivos.
- 4) Otro criterio de clasificación es el que considera que las medidas se comparen con un estándar interno o bien con sus competidores.
- 5) El último criterio es el que considera el lugar en que se lleva a cabo la medición, es decir si los datos se recogen como inputs de algún proceso o como resultado del mismo.

Venkatraman y Ramanujan (1986), proponen clasificar las medidas de la performance en relación con la investigación en estrategia. Su sistema abarca dos criterios principales:

- a) Según los indicadores sean financieros, operativos o de ambos tipos.
- b) Según la fuente de los datos que puede ser primaria o secundaria.

Camisón (1999), considera además de la distinción entre datos obtenidos de forma objetiva y subjetiva la clasificación que distingue entre medidas basadas en escalas unidimensionales o multidimensionales.

Si se lleva a cabo una síntesis de las diferentes aproximaciones se puede proponer la siguiente clasificación de las medidas del desempeño (Figura 1), teniendo en cuenta que cada división no excluye a las demás.

**FIGURA 1. CLASIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DEL DESEMPEÑO**



1) La primera gran distinción se realiza respecto al número de indicadores empleados en la medición de la *performance*. A este respecto hay que señalar que tradicionalmente se ha caracterizado el desempeño considerando un único atributo como indicador del mismo, tratándose de medidas unidimensionales de gran desarrollo en el campo de la estrategia. Por el contrario las tendencias más recientes apuntan al uso de un conjunto de medidas para definir el desempeño.

Así, en la última década se han propuesto sobre todo desde el campo de la Contabilidad de Gestión los llamados Sistemas de Medida del Desempeño (Performance Measurement Systems), que son modelos que tratan de establecer un enlace robusto entre la gestión empresarial y la estrategia y que emplean múltiples medidas de los resultados, valorando el desempeño de las empresas a través de un conjunto estructurado de medidas e indicadores. Hay que destacar que la tendencia en todos ellos es la de complementar las medidas financieras tradicionales con medidas no financieras.

2) Otro criterio es el que considera diferentes enfoques de la medición. Nos referimos a la posibilidad de emplear una perspectiva objetiva o subjetiva.

La medición de los resultados puede realizarse desde una cierta objetividad, (Cronin y Page (1988), Venkatraman y Ramanujam (1986), Chakravarthy (1986)), a través de la utilización de indicadores diseñados por el propio investigador a partir de diferentes fuentes como encuestas, bases de datos, etc. y sobre los cuales no es posible definir un juicio de valor. Para que estos indicadores queden rigurosamente definidos deberían ser comparables en relación a un estándar derivado de la situación histórica de la empresa o de los niveles habituales del sector en el cual se ubique la misma.

Desde la subjetividad es posible medir los resultados empresariales a través de la apreciación personal de dicho desempeño que tienen los directivos de las empresas estudiadas. Esta consideración se obtiene a partir de las respuestas dadas a un cuestionario, de forma que se pretende evaluar el grado de satisfacción que muestran los responsables en relación a cada una de las dimensiones que definen la *performance*, teniendo en cuenta la importancia relativa que le conceden a cada una de ellas.

Además, los índices subjetivos pueden estar basados en información de tipo económico-financiera o bien pueden estar referidos a otros aspectos tales como la posición lograda en el mercado o el desarrollo de la empresa en el futuro. Estas medidas presentan respecto a las objetivas la desventaja derivada de la dificultad de no contar con referentes sectoriales para su comparación.

Autores como Dess y Robinson (1984) y Smith, Guthrie y Chen (1989), han demostrado empíricamente la existencia de una alta consistencia de las medidas subjetivas del desempeño respecto a las objetivas, por lo cual se ha extendido su uso exclusivo en trabajos como los de Snow y Hrebiniak (1980), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Covin, Prescott y Slevin (1990), Li (2000), Aragón y Rubio (2005) o bien en conjunto con medidas objetivas como Peters y Waterman (1989), Camisón (1997 y 1999), Harris (2001), Rubio, Aragón y Sánchez (2002).

Camisón (1999), afirma en este sentido que las escalas subjetivas de medición del desempeño se revelan como procedimientos fiables y válidos de estimación de los resultados, facilitando notablemente la investigación en este campo al superar las reticencias directivas a aportar datos objetivos sobre aspectos clave del negocio.

3) Otra clasificación es la que agrupa las medidas según la naturaleza de los indicadores, considerándose por un lado las de tipo cuantitativo y las que tienen un carácter cualitativo, cualidades íntimamente ligadas a la naturaleza financiera o no financiera de las mismas.

Respecto a las primeras se distinguen: a) medidas contables de los resultados empresariales y b) medidas de mercado de los mismos, que tienen por tanto una naturaleza cuantitativa.

a) Las medidas contables de los resultados han sido las más populares en su uso debido a su fácil extracción de los estados contables de las empresas, aunque presentan numerosos inconvenientes en su empleo<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Camisón (1997, pp.53 -54) sintetiza algunos de ellos:

- 1.- La exclusión de variables internas y externas a la empresa, de carácter cualitativo o intangible que no figuran reflejadas en los estados contables de las organizaciones. Se hace necesario contar no sólo con un conjunto de indicadores contables, sino también con información sobre una serie de aspectos relacionados con las habilidades y cualificaciones de los recursos humanos, la reputación de la empresa, sus relaciones con los clientes y proveedores, etc. que aporten un valor añadido a la actividad empresarial no reflejado en sus balances.
- 2.- Aquellas dificultades derivadas de la utilización de cocientes de valores contables, *ratios*, algunas de las cuales son de carácter genérico y otras más específicas. Los ratios además de heredar las deficiencias de los datos contables que los forman, presentan una serie de problemas que están relacionados con: 1) la metodología empleada para su confección (formación, interpretación y análisis de los ratios), 2) la naturaleza estadística de los ratios (numerador y/o denominador con valores nulos o negativos, valores extremos, ausencia de proporcionalidad entre numerador y denominador, distribución y correlación de los ratios), 3) patrones de clasificación de los ratios, es decir la agrupación de los ratios en familias que faciliten la comprensión y predicción de las variables económico – financieras, 4) el cálculo agregado de los ratios, que esconde las causas de los movimientos en los mismos.



b) En lo que respecta a variables de resultados que reflejen el valor de la empresa en el mercado, parece existir mayor consenso en su uso ya que el precio de mercado de la empresa además de reflejar las expectativas de los propietarios acerca de la remuneración de sus fondos en el futuro, permite la consideración de la valoración hace el mercado de los activos intangibles, aspecto que no figura en los estados contables. Sin embargo, su utilización también plantea como limitación más importante la dificultad en la obtención de la información, ya que se ciñe a una minoría formada por aquellas empresas que cotizan en los mercados.

Las medidas de tipo no financiero o extracontables se refieren a indicadores bien de tipo cuantitativo o cualitativo, siendo éstos últimos los más empleados en la literatura reciente en relación con los activos intangibles de la empresa.

Tradicionalmente las medidas empleadas más profusamente en la literatura han sido de tipo unidimensional, objetivas y de tipo económico financiero contable, por lo tanto cuantitativas. Esta preferencia viene claramente marcada por la facilidad en el logro de este tipo de información a partir de los datos contables de las empresas. Entre las más utilizadas destacan las siguientes, (Camisón, 1997, pág. 52).

- El margen Bruto de Explotación calculado como porcentaje del valor de la producción.
- La Rentabilidad de las Ventas, considerada como el cociente entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y las ventas netas.
- La Rentabilidad Económica, definida como la relación entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y el activo neto total.
- La Rentabilidad Financiera, entendida como el cociente entre el beneficio neto después de impuestos y los fondos propios.
- La cuota de mercado.

Las cuatro primeras son diferentes medidas de la eficiencia en la utilización de los activos, aunque las más relevantes son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, pues son complementarias en cuanto a que determinan la eficiencia operativa y su remuneración a los accionistas respectivamente. Su uso sin embargo, está cuajado de importantes limitaciones ya comentadas anteriormente.

Ha existido por tanto en la literatura una tendencia clara hacia el uso de indicadores cuantitativos (Acar (1993), Price Waterhouse (1995), Bueno (1995), Wijewardena y Cooray (1995), Gadenne (1998)).

4) Tal y como proponen Day y Wensley (1988), se puede medir la posición competitiva relativa de dos formas básicas.

Por un lado a través de la comparación que el directivo realiza de su empresa con las empresas de los rivales, de la cual obtiene una valoración de la posición competitiva que ocupa. Debido a que el punto de partida de la comparación es la propia empresa, el marco de referencia se ciñe normalmente a los rivales directos. En esta perspectiva el énfasis se sitúa en la posesión de recursos y capacidades y en los costes de los factores y la cadena de valor interna de cada entidad.

Por otro lado, la otra perspectiva es aquella en la cual los clientes son los que realizan una comparación de los atributos que han percibido de cada empresa en relación con el resto de empresas del mercado, otorgando una posición competitiva a cada una de ellas. Aquí el énfasis se centra en la posesión de ventajas basadas en la diferenciación y en diferencias entre segmentos de clientes.

En los últimos tiempos la medición ha evolucionado hacia una doble vertiente: por un lado, la utilización de escalas multidimensionales como representación de los resultados empresariales, que incluyan tanto indicadores de naturaleza objetiva (Clifford y Cavanagh (1989), Bueno (1995)), como de carácter subjetivo, (Snow y Hrebiniak (1980), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Alvarez y García (1996), Luk (1996), Lin (1998), Gadenne (1998), etc.), o bien en conjunto con medidas objetivas y subjetivas como Peters y Waterman (1989), Harris, (2001), Camisón (1997 y 1999).

Por otro lado, unido al desarrollo de las variables subjetivas se promueve la inclusión de indicadores de tipo cualitativo, (Peters y Waterman (1989), Luk (1996), Alvarez y García (1996), Camisón (1997)), que en muchos casos resultan útiles para representar activos de tipo intangible, ausentes de medición en los estados contables convencionales.

#### VIII.4. VARIABLES DE RESULTADOS O DE DESEMPEÑO CONTRASTADAS EMPÍRICAMENTE

De la revisión de la literatura empírica, se obtiene una relación de variables de resultados tanto de tipo objetivo como subjetivo que han sido empleadas en la medida de la competitividad empresarial. En la Tabla 2 se clasifican las de tipo objetivo.

**TABLA 2. SÍNTESIS DE LAS VARIABLES OBJETIVAS  
DE RESULTADOS CONTRASTADAS EMPÍRICAMENTE**

<b>Apalancamiento Financiero</b>	Carmona y Céspedes (1996) Vicente (2000)
<b>Capital circulante /ventas</b>	Chakravarty (1986) Carmona y Céspedes (1996)
<b>Crecimiento ventas</b>	Dess y Robinson (1984) Riggs y Bracker (1986) Steiner y Solem (1988) Clifford y Cavanagh (1989) Acar (1993) Wijewardena y Cooray (1995) Price Waterhouse (1995) Camisón (1999) (1) Blanco, Cuello y Fernández (2001) Harris (2001) Sainz (2001)
<b>Cuota de mercado</b>	Buckley, Pass y Prescott (1990) Miller y Shamsie (1996) Camisón (1998) Afuah (2000)
<b>Eficiencia</b>	De Pablo y Rodríguez (1996) Camisón (1999) (1)
<b>Endeudamiento</b>	Chakravarty (1986) Carmona y Céspedes (1996)
<b>Equilibrio Financiero</b>	Maroto (1993)
<b>Facturación</b>	Clifford y Cavanagh (1989) Price Waterhouse (1995) Miller y Shamsie (1996) Acosta (1999) March, Yagüe y Martínez (2002)
<b>Gastos de personal /valor añadido</b>	Bueno y Morcillo (1993) Marbella (1995)
<b>Gastos personal /ventas</b>	Carmona y Céspedes (1996) Bharadwaj (2000)
<b>Ingresos / Activos</b>	Show y Hrebiniak (1980) Chakravarty (1986) Bharadwaj (2000)
<b>Internacionalización Exportaciones /Ventas</b>	Bueno, Morcillo y de Pablo (1989) Martín y Velázquez (1993) Camisón (1998)
<b>Inversión en I+D</b>	Bueno, Morcillo y de Pablo (1989) Buckley, Pass y Prescott (1990) Marbella (1995)
<b>Liquidez</b>	Carmona y Céspedes (1996) Camisón (1997) (1) Camisón (1999) (1)

continúa...

<b>Margen</b>	García Pérez de Lema (2002) Dess y Robinson (1984) Hornaday y Wheatley (1986) Bueno, Morcillo y de Pablo (1989) Peters y Waterman (1989) Bueno y Morcillo (1993) Marbella (1995) Miller y Shamsie (1996) Camisón (1997) (1) Camisón (1998) (1) Camisón (1999) (1) López-Marín y Veciana (2001) Sainz (2001)
<b>Número de empleados</b>	Acar (1993) March, Yagüe y Martínez (2002)
<b>Productividad</b>	Buckley, Pass y Prescott (1990) Marbella (1995) Camisón (1997) (1) Camisón (1998) Avella, Fernández y Vázquez (1999) Monfort (1999) Camisón (1999) (1) López y Serrano (2001)
<b>Productividad del trabajo</b>	Bueno, Morcillo y de Pablo (1989) Marbella (1995)
<b>Q de Tobin</b>	Wernerfelt y Montgomery (1988) Montes (1996) Fernández, Montes y Vázquez (1999)
<b>Ratio de creación de valor o riqueza</b>	Chakravarty (1986) Peters y Waterman (1989) Camisón (1999) (1) Vicente (2000a)
<b>Solvencia</b>	Maroto (1993) Camisón (1997) (1) Camisón (1999) (1) López y Serrano (2001)
<b>Variación Cuota de mercado</b>	McKee, Varadarajan y Pride (1989) Camisón (1997) (1) Camisón (1999) (1) Guia (2002)
<b>Volumen de Activos</b>	Bueno y Rogríguez (1989) March, Yagüe y Martínez (2002)

continúa...

<b>Rentabilidad Financiera</b>	<p>Hornaday y Wheatley (1986)  McKee, Varadarajan y Pride (1989)  Peters y Waterman (1989)  Bueno, Morcillo y de Pablo (1989)  Rivera, Olarte y Navarro (1993)  Maroto (1993)  Martín (1994)  Carmona y Céspedes (1996)  Camisón (1997) (1)  Camisón (1998)  Acosta (1999)  Camisón (1999) (1)  Frade, Reixach y Frade (2000)  Vicente (2000a)  López y Serrano (2001)  López-Marín y Veciana (2001)  Acosta, Correa y González (2001)  Sainz (2001)  Blanco, Cuello y Fernández (2001)</p>
<b>Rentabilidad Económica</b>	<p>Schmalensee (1985)  Hornaday y Wheatley (1986)  Cubbin y Geroski (1997)  Hansen y Wernerfelt (1989)  McKee, Varadarajan y Pride (1989)  Bueno y Rodríguez (1989)  Bueno, Morcillo y de Pablo (1989)  Peters y Waterman (1989)  Rumelt (1991)  Maroto (1993)  Rivera, Olarte y Navarro (1993)  Mosakowski (1993)  Robins y Wiersema (1995)  Price Waterhouse (1995)  Carmona y Céspedes (1996)  Roquebert, Phillips y Westall (1996)  Fernández, Montes y Vázquez (1996)  Fernández, Montes y Vázquez (1996 a)  Camisón (1997) (1)</p>

Asimismo, se obtiene una relación de variables de resultados de tipo subjetivo que han sido empleadas en la medida de la competitividad empresarial, tal y como puede verse en la Tabla 3.

**TABLA 3. SÍNTESIS DE LAS VARIABLES SUBJETIVAS DE RESULTADOS CONTRASTADAS EMPÍRICAMENTE**

Beneficio	Covin, Prescott y Slevin (1990) Luk (1996) Li (2000) Ordóñez (2002) Acosta, Barrios y Correa (2004) Aragón y Rubio (2005) (1)
Beneficios / Ventas	Dess y Robinson (1984) Covin, Prescott y Slevin (1990)
Calidad de los productos	Rubio (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1) Acosta, Barrios y Correa (2004) (1) Aragón y Rubio (2005 a) (1)
Cash Flow	Covin, Prescott y Slevin (1990)
Conocimiento y experiencia en el negocio	Aragón y Rubio (2005) (1)
Crecimiento de los beneficios	Montes, Pérez y Vázquez (2002)
Crecimiento ventas	Dess y Robinson (1984) Begley y Boyd (1986) Miler y Toulouse (1986) Covin, Prescott y Slevin (1990) Llonch (1993) Luk (1996) Powell (1996) Harris (2001) Montes, Pérez y Vázquez (2002)
Cualificación de los empleados	Acosta, Barrios y Correa (2004)
Cuota de mercado	Li (2000) Acosta, Barrios y Correa (2004)
Eficiencia	Camisón (1999) (1)
Facturación	Covin, Prescott y Slevin (1990) Álvarez y García (1996) Li (2000)
Formación de los directivos	Acosta, Barrios y Correa (2004)

continúa...

<b>Incremento cuota mercado</b>	Rubio (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1) Rubio y Aragón (2004) (1) Aragón y Rubio (2005 a) (1)
<b>Índice global de competitividad o performance</b>	Dess y Robinson (1984) Camisón (1997) (1) Camisón (1999) (1) Laitinen (2002) Rubio (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1) Rubio y Aragón (2004) (1) Aragón y Rubio (2005) (1) Aragón y Rubio (2005 a) (1)
<b>Innovación</b>	Peters y Waterman (1989) Rubio (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1) Aragón y Rubio (2005) (1)
<b>Lealtad de los proveedores y clientes</b>	Acosta, Barrios y Correa (2004)
<b>Margen</b>	Begley y Boyd (1986) Llonch (1993) Montes, Pérez y Vázquez (2002)
<b>Posición competitiva global</b>	Camisón (1997) (1) Rubio y Aragón (2004) (1)
<b>Productividad</b>	Álvarez y García (1996)
<b>Productividad del personal</b>	Rubio (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1) Rubio y Aragón (2004) (1) Aragón y Rubio (2005 a) (1) Aragón y Rubio (2005) (1)
<b>Rapidez de respuesta ante las demandas de los clientes</b>	Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1)
<b>Rentabilidad (Económica y/o Financiera)</b>	Miller y Toulouse (1986) Begley y Boyd (1986) Covin, Prescott y Slevin (1990) Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) Álvarez y García (1996) Powell (1996) Camisón (1999) Li (2000) Harris (2001) Montes, Pérez y Vázquez (2002) Acosta, Correa y González (2001) Acosta, Barrios y Correa (2004) Aragón y Rubio (2005 a) (1) (*)

continúa...

<b>Reputación de la empresa</b>	Acosta, Barrios y Correa (2004) Rubio y Aragón (2004) (1) Aragón y Rubio (2005) (1)
<b>Satisfacción clientes</b>	Camisón (1999) (1) Rubio (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1) Rubio y Aragón (2004) (1) Aragón y Rubio (2005 a) (1) Aragón y Rubio (2005) (1)
<b>Satisfacción empleados</b>	Camisón (1999) (1) Rubio (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2002) (1) Rubio, Aragón y Sánchez (2003) (1) Rubio y Aragón (2004) (1) Aragón y Rubio (2005) (1)
<b>Solvencia</b>	Rubio y Aragón (2004)
<b>Ubicación del establecimiento</b>	Acosta, Barrios y Correa (2004)

(\*) Los autores utilizan el incremento de dicha variable

(1) En los trabajos señalados, se utiliza un indicador global de desempeño compuesto por varias dimensiones por lo que se ha optado por clasificar a los mismos tanto por el uso del indicador como por el de las correspondientes dimensiones.

De las tablas anteriores se puede deducir que las variables más empleadas desde el punto de vista objetivo son con gran diferencia la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera seguidas del margen, el crecimiento de las ventas y la productividad. En un menor número de trabajos se contrastan el ratio de creación de valor, la cuota de mercado y su variación, la inversión en I+ D y la facturación. Con menor importancia se encuentran la liquidez, la solvencia, la internacionalización y la Q de Tobin.

Respecto al empleo de variables subjetivas, algunas de las más usadas ya han sido utilizadas medidas de forma objetiva tales como las rentabilidades económica y financiera, el crecimiento de las ventas, la productividad y el incremento de la cuota de mercado. Otras muy empleadas y que son típicamente subjetivas son un índice global de competitividad o performance, la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados. Otras variables son el beneficio, la



inversión en I + D y la calidad de los productos. Con menor importancia se encuentran variables como el margen, la facturación o la reputación.

#### **VIII.5. RESUMEN DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA EN LOS TRABAJOS QUE UTILIZAN LA RENTABILIDAD FINANCIERA PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

De los trabajos anteriores, se resumen las características principales de los estudios que sobre las características internas de las empresas se han llevado a cabo en España, usando como variable de medida del desempeño competitivo la rentabilidad financiera. Para mayor claridad se muestra una tabla (Tabla 4) en la que se relacionan los autor/es y año de publicación del estudio, la técnica de análisis de los datos, ya sea estadística o meramente descriptiva, y en su caso la/s medida/s de competitividad empleadas. Se añade un apartado referente a consideraciones diversas como las fuentes estadísticas utilizadas y el período al que se refieren las mismas, seguido de otro apartado que resume a grandes rasgos el objetivo del estudio.

**TABLA 4. TRABAJOS ESPAÑOLES QUE UTILIZAN LA RENTABILIDAD FINANCIERA COMO MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD**

Autor/es y año	Técnicas de análisis	Consideraciones	Objetivos
<b>Bueno, Morcillo y de Pablo (1989)</b>	Se establecen varias dimensiones competitivas como indicadores del grado de competitividad de la empresa española: Rentabilidad, Inversión en I+D, Diversificación, Grado de Internacionalización e Intensidad organizativa de la empresa.	Se utilizan datos extraídos de la Central de Balances del Banco de España para el período 1984 – 1986, así como el agregado de las empresas que han invertido en I + D más de 120 millones de ptas. que figuran en Fomento de la Producción en 1986.	El objetivo general del trabajo es conocer la competitividad de la empresa española, para lo cual se emplean diversos indicadores de conducta y resultados.
<b>Rivera, Olarte y Navarro (1993)</b>	El análisis se centra en detectar las diferencias entre la empresa española y la comunitaria en lo que respecta a la estructura de la cuenta de resultados, la estructura del balance y las rentabilidades económica y financiera, por lo que emplea indicadores y ratios económico – financieros.	La fuente de información utilizada es la base de datos del Proyecto BACH para el período 1986 – 1991.	Este estudio pretende mostrar como la información económico – financiera recoge y cuantifica el efecto del conjunto de variables que inciden en la competitividad empresarial.
<b>Maroto (1993)</b>	Análisis económico – financiero.	Para el primer análisis se empleó el agregado total de empresas de la Central de Balances del Banco de España, formado por 4.702 empresas en el bienio 1990 –1991. En una segunda parte, emplea el agregado de pequeñas y medianas empresas industriales no energéticas que produce el Ministerio de Industria y Energía para los años 1990 y 1991. En una última parte utiliza agregado mucho más reducido formado por 348 pequeñas empresas extraídas del informe anual de la Consultora Prodems, S.A. para el ejercicio 1991 – 1992.	Pretende determinar el potencial competitivo desde el punto de vista económico – financiero de la pyme españolas de cara al reto del Mercado Único, y a la desregulación del sistema financiero.
<b>Martín (1994)</b>	Para el análisis de los datos se emplean el análisis cluster para la formación de diversos grupos de empresas respecto a la dotación de activos intangibles que poseen. Una vez determinados los grupos se les aplica un análisis de la varianza para determinar que los mismos difieren estadísticamente en cuanto a su rentabilidad.	Los datos proceden de un cuestionario elaborado por el autor y realizado a una muestra formada por 17 pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector manufacturero cárnico y ubicadas en una localidad salmantina, de forma que pretende controlar las variables del entorno general y sectorial al máximo.	El trabajo pretende, en términos generales, estudiar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos.
<b>Carmona y Céspedes (1996)</b>	Las técnicas estadísticas empleadas son entre otras, el análisis de correlaciones, el análisis factorial de componentes principales, el análisis de conglomerados, el análisis multidiscriminante y diversos contrastes no paramétricos.	Se emplean tres bases de datos distintas una que agrupa 58 empresas del sector de la madera, mueble y corcho par el año 1992, otra sobre 198 grandes empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid para el año 1993 y otra de bancos privados españoles para el período 1986 –1991.	Persigue como objetivo general demostrar que no existe incompatibilidad entre la información contable externa de las empresas y la relevancia de la misma para determinar su posición competitiva.

continúa...

Autor/es y año	Técnicas de análisis	Consideraciones	Objetivos
<b>Álvarez y García (1996)</b>	Se aplica un análisis multivariante. En el estudio se proponen dos tipos de factores que definen la competitividad: Por un lado la competitividad extrínseca, que considera un entorno general y un entorno específico, y por otro lado, el otro factor es la competitividad intrínseca que está formada por las características distintivas que definen la capacidad de las empresas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.	Se aplica a una muestra de 209 empresas gallegas encuestadas en el año 1995.	El objetivo del trabajo es la determinación de un modelo de análisis de competitividad empresarial, y su contraste empírico en la pyme gallega.
<b>Camisón (1997)</b>	Mediante un cuestionario enviado en 1984 y 1994, se estudia la competitividad de la pyme mediante una serie de indicadores de naturaleza financiera, a través de las cuentas anuales, e indicadores de tipo estratégico	La muestra está formada por 708 pyme españolas ubicadas en todo el territorio nacional y pertenecientes a cualquier sector de actividad, incluidas en el Censo Industrial de España, del período considerado.	Analizar la situación y la dinámica de la competitividad de la pyme industrial española durante la década 1984 – 1994, e identificar los factores del entorno económico general, el sector industrial y las características de la empresa en dicha evolución.
<b>Camisón (1998)</b>	Se emplean técnicas estadísticas multivariantes como el análisis factorial de componentes principales y posteriormente un análisis cluster.	Los datos proceden de encuestas realizadas a 2.000 directivos de una muestra de pyme españolas ubicadas en todo el territorio nacional y pertenecientes a cualquier sector de actividad, incluidas en el Censo Industrial de España del período considerado. En estas encuestas se valora la importancia concedida por los directivos a las variables consideradas, siendo el número final de observaciones alcanzado de 708.	El trabajo pretende a grandes rasgos, investigar las relaciones existentes entre estrategia, resultados y posición competitiva alcanzada por las pyme industriales españolas con la finalidad de determinar una tipología útil para caracterizar su dinámica estratégica y los factores críticos para su éxito.
<b>Camisón (1999)</b>	Se emplean múltiples herramientas estadísticas, tales como el análisis factorial exploratorio, el análisis factorial confirmatorio, el de conglomerados, el coeficiente Alfa de Cronbach, etc.	Se aplica la escala al análisis del desempeño de la empresa industrial española en el período 1983 -1996, mediante la selección de una muestra a partir del Censo Industrial de España conformada por 896 empresas. Los datos se obtienen mediante encuesta postal dirigida al gerente.	El objetivo general del trabajo es construir un instrumento de medida del desempeño de la organización, que permita superar las deficiencias de los sistemas de medición tradicionales.
<b>Acosta (1999)</b>	Análisis económico - financiero	La base de datos está formada por los datos económico – financieros de 1.517 empresas que han sido constantes en la presentación de sus estados contables para el período 1990 – 1993, en el Registro Mercantil de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, extraídas de la Central de Balances de la Universidad de La Laguna.	El trabajo pretende profundizar en el estudio de la competitividad de la empresa, desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos. En concreto, pretende contrastar en qué medida los recursos y capacidades financieros contribuyen al logro competitivo de la empresa.

continúa...

Autor/es y año	Técnicas de análisis	Consideraciones	Objetivos
Vicente (2000a)	Emplea la herramienta estadística denominada datos de panel	La muestra empleada está compuesta por 45 empresas que cotizaron de manera continuada en la Bolsa de Madrid en el período 1990 – 1994 y sus datos de mercado son accesibles pero algunos sobre recursos estratégicos no, por lo que se completó la información con una encuesta postal	El objetivo del trabajo es profundizar en los problemas de medición de los recursos estratégicos y de las rentas empresariales
Frade, Reixach y Frade (2000)	Análisis descriptivo	La muestra está formada por 31 empresas industriales de al menos diez años de edad y con más de diez trabajadores empleados, obtenidas del Registro Mercantil de Gerona y de la Cámara de Comercio de Gerona	La finalidad es identificar cuáles son las causas del éxito de las pequeñas empresas que compiten en una misma industria.
López-Marín y Veciana (2001)	Análisis de la varianza y otros test.	La muestra está conformada por 60 agencias de viaje españolas que en 1998 llevan más de cinco años en el mercado y cuya facturación es superior a 300 millones de pesetas.	Los objetivos específicos consisten en investigar sobre los factores clave del éxito o fuentes de ventaja competitiva de las agencias de viaje, determinando cuáles son, si existen diferencias entre dichos factores según el tipo de negocio de la agencia, estudiar si las empresas consideradas basan la formulación de su estrategia más en el enfoque estructural o en el de recursos y capacidades y averiguar una posible relación entre dichos enfoques y los resultados económicos de la empresa.
Blanco, Cuello y Fernández (2001)	Análisis discriminante, test de diferencia de medias, análisis financiero clásico	Emplea una muestra de 970 empresas para el año 1995, 1.109 empresas para 1996, 1.235 empresas en 1997, 1.293 empresas en 1998 y 1.129 empresas en 1999.	El trabajo plantea como objetivo realizar un estudio sobre las características económicas y financieras de las empresas de la Comunidad Valenciana resaltando las diferencias entre las que presentan una mala y buena performance.
López y Serrano (2001)	Análisis económico financiero tradicional por ratios	Los datos proceden de las cuentas anuales de las medianas y grandes empresas depositadas en los Registros Mercantiles de Andalucía a través del Instituto de Estadística de Andalucía, para el período 1995 –1998	Pretende poner de manifiesto que las diferencias estructurales entre los distintos sectores económicos determinan diferencias en la competitividad de las empresas de cada sector

continúa...

Autor/es y año	Técnicas de análisis	Consideraciones	Objetivos
Sainz (2001)	Realiza varios análisis, primero de tipo descriptivo y posteriormente aplicando técnicas multivariantes como el análisis factorial, el análisis cluster y el análisis discriminante para terminar con una regresión lineal múltiple con la que identifica aquellos factores que influyen en los resultados	La muestra está compuesta por 59 empresas vitivinícolas de la denominación de origen Rioja	Plantea como objetivo principal de su trabajo identificar los factores internos determinantes de los resultados de las empresas vitivinícolas. Un segundo objetivo más general es describir la configuración organizativa del sector de la denominación de origen Rioja, conocer sus características estructurales más relevantes y las relaciones existentes entre los distintos operadores que participan en su ciclo productivo para posibilitar una mejor comprensión de su comportamiento. Por último también busca identificar dentro de la muestra distintos grupos que reúnan a bodegas similares en sus características empresariales pero heterogéneas respecto a los otros grupos.
Montes, Pérez y Vázquez (2002)	Ecuaciones estructurales	La muestra está compuesta por 195 grandes empresas españolas, extraídas de la base de datos Dun & Bradstreet, a las que se les remitió una encuesta postal, pertenecientes a los sectores de banca, informática, transportes, siderometalurgia e ingeniería.	El objetivo del trabajo es analizar la relación existente entre la cultura organizativa, el aprendizaje y los resultados empresariales.
Acosta, Correa y González (2001)	Algoritmo Sec5	La muestra está compuesta por 232 empresas que depositan sus estados contables en el Registro Mercantil de la provincia de Santa Cruz de Tenerife pertenecientes al sector de comercio al menor.	Pretenden aportar con su trabajo alguna evidencia empírica que contribuya al mayor conocimiento de la relación entre función financiera y competitividad empresarial.
Acosta, Barrios y Correa (2004)	Análisis Cluster y algoritmo Sec5	Se emplea una encuesta realizada en 1999 a 173 directivos de empresas de servicios de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.	Pretenden profundizar en el estudio de los factores estratégicos que explican la posición competitiva alcanzada por las empresas en el sector donde desarrollan su actividad.
Aragón y Rubio (2005a)	Regresión lineal y diversas técnicas estadísticas de tipo exploratorio (análisis de contingencia y análisis de la varianza).	La muestra está compuesta por 1.201 pyme industriales españolas a cuyo gerente se les realiza una encuesta durante el año 2004.	El objetivo del trabajo es conocer cuáles son los principales factores de dirección y gestión que se relacionan con el éxito competitivo de las pyme industriales españolas.

continúa...

### VIII.6. RESUMEN Y CONCLUSIONES

La competitividad empresarial puede ser medida desde dos perspectivas ex - ante y ex -post, sin embargo, no existe acuerdo en cuál debe ser su expresión matemática y por lo tanto su concepto y medida depende de aspectos como la información disponible o las características de la investigación. Esta confusión viene derivada en gran medida de que la competitividad no es un concepto único y objetivo.

Desde la perspectiva ex -ante parece existir en cambio un consenso en considerar que la competitividad empresarial puede medirse desde tres ámbitos, el nacional, el sectorial y el empresarial.

Nuestro trabajo se ha centrado únicamente en la perspectiva ex - post por lo que se ha revisado la literatura relacionada con medidas empleadas para valorar la competitividad a partir de los resultados, el desempeño o la *performance* de la organización. En este sentido, existe una amplísima gama de trabajos, sobre todo desde la perspectiva estratégica, que intentan determinar un método de medida de los resultados de la misma, pero sin embargo existe una falta de acuerdo en cuanto a los criterios e indicadores que deben considerarse para la medición de la competitividad.

Tradicionalmente se ha medido el desempeño de la organización considerando un único atributo y además objetivo y de tipo económico financiero. Esta preferencia viene determinada por la disponibilidad de este tipo de información. Sin embargo, en los últimos años, la investigación en el terreno de la medida de la competitividad ha evolucionado hacia el uso de escalas multidimensionales, que incluyan tanto indicadores de naturaleza objetiva como subjetiva y además considerando variables de tipo intangible, no presentes en los estados contables.

De la revisión de la literatura sobre la utilización de variables de medida del desempeño de la empresa llevada a cabo, se extraen las siguientes conclusiones:

- a) Las variables más empleadas desde el punto de vista objetivo son con gran diferencia la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera seguidas del margen, el crecimiento de las ventas y la productividad. En un menor número de trabajos se contrastan el ratio de creación de valor, la cuota de mercado y su variación, la inversión en I+ D y la facturación. Con menor importancia se encuentran la liquidez, la solvencia, la internacionalización y la Q de Tobin.

- b) Respecto al empleo de variables subjetivas, algunas de las más usadas ya han sido utilizadas medidas de forma objetiva tales como las rentabilidades económica y financiera, el crecimiento de las ventas, la productividad y el incremento de la cuota de mercado. Otras muy empleadas y que son típicamente subjetivas son un índice global de competitividad o performance, la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados. Otras variables bastante usadas son el beneficio, la inversión en I + D y la calidad de los productos. Con menor importancia se encuentran variables como el margen, la facturación o la reputación.

Partiendo de las conclusiones de la revisión de la investigación realizada en el terreno de la medida de la competitividad, que pone de manifiesto la importancia de la rentabilidad como un indicador ampliamente empleado con tal fin, nuestro trabajo se centra en analizar más profundamente aquellos trabajos que en nuestro país han utilizado en concreto la rentabilidad financiera como variable proxy de la competitividad. A pesar de que, lógicamente dichas investigaciones son heterogéneas en cuanto a la información disponible y la metodología adoptada, de su revisión destacamos las siguientes conclusiones relevantes:

- a) Efectivamente, se comprueba que existe una clara tendencia hacia el uso de escalas multidimensionales de medida, que emplean varios indicadores para conceptualizar la competitividad empresarial, entre los que se encuentra la rentabilidad financiera.
- b) Predomina el uso de información primaria como bases de datos de tipo económico – financiero entre las que destacan algunas de ámbito nacional como la del Banco de España o el Censo Industrial y otras de tipo provincial e incluso local, aunque también se encuentran trabajos que emplean información secundaria a partir de encuestas ad-hoc, siendo las muestras en estos casos lógicamente más reducidas.
- c) Derivado de lo anterior, una parte importante de las investigaciones revisadas se centran en grandes empresas industriales, pero se distinguen igualmente trabajos centrados en pymes, sobre todo en los últimos años.
- d) Como se ha comentado, los objetivos de los trabajos así como las metodologías empleadas son de muy distinta naturaleza, destacamos sobre todo el uso de técnicas estadísticas clásicas de tipo multivariante así como el análisis económico – financiero tradicional y regresiones lineales. Sin embargo se observa, aunque en menor medida, el empleo de técnicas más

modernas como el análisis mediante ecuaciones estructurales y herramientas de inteligencia artificial.

- e) Precisamente destacamos que las investigaciones realizadas en Canarias que utilizan la rentabilidad financiera como variable proxy de la competitividad y emplean metodologías novedosas de tratamiento de los datos basadas en la inteligencia artificial.

#### BIBLIOGRAFÍA

**ACAR, A. C.** (1993): "The impact of key internal factors on firm performance: an empirical study of small turkish firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, nº 4, pp. 86 -92.

**ACOSTA, M.** (1999): *Factores financieros internos y competitividad empresarial*, Tesis Doctoral, Universidad de La Laguna.

**ACOSTA, M.; BARRIOS, I. y CORREA, A.** (2004): "Industry, Management Capabilities and Firms Competitiveness, an Empirical Contribution", *Managerial and Decision Economics*, vol. 25, nº 5, pp. 265 - 281.

**ACOSTA, M.; CORREA, A. y GONZÁLEZ, A.** (2001): *Estrategias financieras para el éxito competitivo en la Pyme comercial canaria*, Documento de trabajo nº 2, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de La Laguna.

**AFUAH, A.** (2000): "How Much do your Co-ompetitors' Capabilities Matter in the Face of Chance?", *Strategic Management Journal*, vol 21, nº 3, pp. 387-404.

**ÁLVAREZ, J. C. y GARCÍA, E.** (1996): "Factores de Éxito y Riesgo en la Pyme. Diseño e Implantación de un Modelo para la Mejora de la Competitividad", *Economía Industrial*, nº 310, pp. 149 - 161.



**ARAGÓN, A. y RUBIO, A.** (2005): "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz", *Contaduría y Administración*, nº 216, mayo-agosto, pp. 35-69. (on-line) consultado en la Web <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=-39521603&iCveNum=1712>, diciembre 2005.

**ARAGÓN, A. y RUBIO, A.** (2005a): "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España", *Universia Business Review*, cuarto trimestre, (on-line) consultado en la Web <http://www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0082005038.pdf>, diciembre 2005.

**ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA)** (1992): *La Competitividad de la Empresa, Serie de Principios de Organización y Sistemas*, Documento 4, Madrid, 2ª edición.

**AVELLA, L; FERNÁNDEZ, E. Y VÁZQUEZ, C.** (1999): "Relación entre las Ventajas de Fabricación y la Competitividad de la Gran Empresa Industrial Española", *Información Comercial Española*, Octubre, nº 781, pp. 69-83.

**BAIN, J.S.** (1956): *Barriers to New Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

**BARNEY, J. B.** (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Lucks and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, nº 10, pp. 1231 - 1241.

**BEGLEY, T.M y BOYD, D.** (1986): "Executives and corporate correlate of financial performance in smaller firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, nº 2 pp. 8 - 16.

**BHARADWAJ, A.S.** (2000): "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, Vol. 24, nº 1, pp. 169 - 196.

**BLANCO, F.; CUELLO, G y FERNÁNDEZ, M.O.** (2001): "La Performance de las Empresas de la Comunidad Valenciana", *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, nº 3, pp. 145 - 166.

**BUCKLEY, P.J.; PASS, C.L. y PRESCOTT, K.** (1988) "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, nº 2, pp. 175 – 200.

**BUENO, E.** (1995): "La competitividad de la empresa: un enfoque de "organización" y una referencia a España", *Dirección y Organización*, nº 13, pp. 5-15.

**BUENO, E; CAMINO, D. y MORCILLO, P.** (1987): "La Gran empresa Española: Análisis comparado de sus Ventajas Competitivas, *Economía Industrial*, nº 257, pp. 117 –134.

**BUENO, E. y RODRÍGUEZ, J.M.** (1989): "Análisis de la competitividad de la empresa bancaria española", Comunicación presentada al V Congreso de AECA, Murcia.

**BUENO, E.; MORCILLO, P. y DE PABLO, I.** (1989): "Dimensiones Competitivas de la Empresa Española", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 37 – 66.

**BUENO, E. y MORCILLO, P.** (1993): "Aspectos Estratégicos de la Competitividad Empresarial: un Modelo de análisis", Comunicación presentada al VII Congreso de AECA, Vitoria.

**CAMISÓN, C.** (1997): *La Competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*, Ed. Civitas, Madrid.

**CAMISÓN, C** (1998): "Factores Críticos de Competitividad, Enfoque Estratégico y Desempeño: Tipos Estratégicos en la Pyme Industrial Española", *Información Comercial Española*, nº 773, pp. 133 – 154.

**CAMISÓN, C.** (1999): "La Medición de los Resultados Empresariales desde una óptica Estratégica: Construcción de un Instrumento a partir de un Estudio Delphi y Aplicación a la Empresa Industrial Española en el periodo 1983 - 1996", *Revista de Contabilidad y Tributación Centro de Estudios Financieros*, nº 199, pp. 201 – 264.

**CARMONA, S. y CÉSPEDES, J.** (1996): *Información contable externa y posición competitiva*, Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.

**CHAKRAVARTHY, B.S.** (1986): "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.7, nº 5, pp. 437 -458.

**CLAVER, E. y MOLINA, J.F.** (2002): *La Importancia de la Empresa y del Sector Industrial como Determinantes de la Rentabilidad Empresarial: Un Análisis Empírico para las Empresas Manufactureras de la Comunidad Valenciana*, Documento de Trabajo 11-2002, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

**CLAVER, E.; MOLINA, J.F. y QUER D.** (1999): "Efecto empresa y efecto sector: Un análisis empírico", Comunicación presentada al IX Congreso Nacional de ACEDE, Burgos.

**CLIFFORD, D.K. y CAVANAGH, R.E.** (1989): *Estrategias de Éxito para la Pequeña y Mediana Empresa*, Ed. Folio, Barcelona.

**CONANT, J. S.; SMART, D. T y SOLANO-MÉNDEZ, R.** (1993): "Generic Retaling Types, Distinctive Marketing Competencies, and Competitive Advantage", *Journal of Retailing*, Vol 69, nº 3, pp. 254 – 279.

**CONANT, J.S.; MOKWA, M.P. y VARADARAJAN, P.R.** (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measure – based study", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, nº 5, pp. 365 – 383.

**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, nº 5, pp. 485 –510.

**CRAGG, P.B. y KING, M.** (1988) "Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, nº 2, pp. 49 – 64.

**CRONIN, J. J. Jr. y PAGE, T.J. Jr.** (1988): "An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 22, nº 1, pp. 57 -68.

**CUBBIN, J. y GEROSKI, P.** (1987): "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter- firm and Inter- Industry Comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, nº 4, pp. 427 - 442.

**CUERVO, A.** (1993): "El Papel de la Empresa en la Competitividad", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363 - 378.

**CUERVO, A.** (1999): "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34- 55.

**DAY, G.S. y WENSLEY, R.** (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, nº 2, pp. 1 -20.

**DE PABLO, I. y RODRÍGUEZ, J.M.** (1996): *Diagnóstico sobre la Evolución de la Eficiencia de la Empresa Española*, Ed: AECA, Madrid.

**DESS, G.G. y ROBINSON, R.B.** (1984): "Measuring organizational performance in the absence of objective measures. The case of privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 3, pp. 265 - 273.

**DIERICKX, I. y COOL, K.** (1989): "Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, nº 12, pp. 1504 - 1511.

**FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J.** (1996): "Efecto Industria y Conducta Empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, nº 2, pp. 149 - 158.

**FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J.** (1996a): "Factores explicativos de la Rentabilidad empresarial", *Revista de Economía Aplicada*, nº 12, pp. 139 - 149.

**FERNANDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C. M.** (1999): “Las fuentes de Creación de valor en la empresa”, *Boletín de Estudios Económicos*, nº 166, pp. 95 - 120.

**FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R. y VOSS, C.** (1991): *Performance Measurement in Service Business*, CIMA, London.

**FRADE, I; REIXACH, P. y FRADE, J.** (2000): “Características diferenciales de las Pequeñas y Medianas Empresas fuertemente competitivas”, *Alta Dirección*, nº 210, pp. 79 – 86.

**GADENNE, D.** (1998): “Critical success factors form small business: an inter-industry comparison”, *International Small Business Journal*, Vol. 17, nº 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, nº 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, nº 1, pp. 21 – 36.

**GARCÍA PEREZ DE LEMA, D. (DIR)** (2002): *Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las Pyme en España*, Col. Estudios Empíricos, AECA, Madrid.

**GONZÁLEZ FIDALGO, E.** (2000): “ Efecto industria, efecto grupo y efecto empresa”, Comunicación presentada al X Congreso de ACEDE, Oviedo.

**GRANT, R. M.** (1991): “The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, nº 3, pp. 114 - 135.

**GUIA, J.** (2002): “Una Aproximación al Análisis Dinámico mediante la Introducción de Retardos: Aplicación al Estudio de las Implicaciones del Capital Social sobre la Ventaja Competitiva mediante el Análisis de Redes

Sociales”, Comunicación presentada al VII Taller de Metodología ACEDE, Benicasim, 16 -17 mayo.

**HANSEN, G.S. y WERNERFELT, B.** (1989): “Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economical and Organizational Factors”, *Strategic Management*.

**HARRIS, L.** (2001): “Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from U.K. companies”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, nº 1, pp. 17 –43.

**HORNADAY, R. W. Y WHEATLEY, W. J.** (1986): “Managerial characteristics and the financial performance of small business”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, nº 2, pp. 1 –6.

**KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P.** (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.

**KEATS, B. W y BRACKER, J. S.** (1988): “Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model”, *American Journal of Small Business*, Vol. 12, nº4, pp. 41 – 58.

**LAITINEN, E.K.** (2002): “A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, nº 1 ,pp. 65 -99.

**LEWIN, A. Y. y MINTON, J.W.** (1986): “Determining organizational effectiveness: Another look, and agenda for research”, *Management Science*, Vol.32, nº 5, pp. 514 – 538.

**LI, LING** (2000): “An analysis of sources of competitiveness and performance of chinese manufacturers”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 , nº 3, pp. 299 – 315.

**LIN, C.** (1998): “Success factors of small – and medium – sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases”, *Journal of Small Business Management*, Vol.36, nº 4, pp. 43-56.

**LIPPMAN, S. Y RUMELT, R.** (1982): "Uncertain Imitability: An analysis of Interfirm Difference in Efficiency Under Competition", *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, nº 2, pp. 418 – 438.

**LLONCH, J.** (1993): *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

**LÓPEZ- MARÍN, F. y VECIANA, J.M.** (2001): *Enfoque Estructural vs Recursos y Capacidades: Un Estudio Empírico de los Factores Clave de Éxito de las Agencias de Viaje en España*, Documento de trabajo nº 2001/5, Universidad Autónoma de Barcelona.

**LÓPEZ, D. y SERRANO, F.** (2001): "La competitividad empresarial: el papel del sector", *Actualidad Financiera*, número monográfico tercer trimestre, pp. 1 – 35.

**LUK, S. T. K.** (1996): "Success in Hong Kong: Factors self – reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*,

**MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R.** (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol 13, nº 5, pp. 363 - 380.

**MARBELLA, F.** (1995): "Análisis de algunos factores tangibles de la competitividad de la empresa castellano – leonesa", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, nº 18, pp. 101 – 113.

**MARCH, I. ; YAGÜE, R.M. y MARTÍNEZ, R.** (2002): "Un modelo para la medición de las diferencias en performance por razón de tamaño y territorio", Comunicación presentada al XII Congreso de ACEDE, Palma de Mallorca.

**MAROTO, J.A.** (1993): "La Situación Económico – Financiera de las Empresas Españolas y la Competitividad. Aspectos Generales y Particulares de la Financiación de las PME", *Economía Industrial*, nº 291, mayo – junio, pp. 89 –106.

**MARTÍN, C Y VELÁZQUEZ, F.J.** (1993): "Actividad tecnológica y Competitividad de las Empresas Industriales Españolas", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 194 - 207.

**MARTÍN, F.** (1994): *Competitividad de las pequeñas y medianas empresas. El sector cárnico en Salamanca*, Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca

**MASKELL, B.** (1989): "Performance measures for world class manufacturing", *Management Accounting*, Vol. 67, nº 5, pp. 32 -33.

**MAURI, A.J. y MICHAELS, M.P.** (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 3, pp. 211 - 219.

**McGAHAN, A.M. y PORTER, M.E.** (1997): "How does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 6, pp. 15 -29.

**McKEE, D.O ; VARADARAJAN, P.R. y PRIDE, W.M.** (1989): "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market - Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 53, nº 3, pp. 21 -35.

**MILLER, D. y SHAMSIE, J.** (1996): "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 3, pp. 519 - 543

**MILLER, D. y TOULOUSE, J.M.** (1986): "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", *American Journal of Small Business*, Vol. 10, nº 3, pp.47 - 62.

**MONFORT, V.** (1999): *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia

**MONTES, J.M.** (1996): *Importancia relativa y Significación de los Factores Empresariales de Competitividad*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.

**MONTES, J.M.; PÉREZ, S. y VÁZQUEZ, C.** (2002): "La influencia de la cultura organizativa sobre el aprendizaje: efectos sobre la competitividad", Comunicación presentada al XII Congreso de ACEDE, Burgos.



**MOSAKOWSKI, E.** (1993): "A Resource-Based perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus an Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms", *Journal of Management*, Vol. 19, nº 4, pp. 819 -839.

**NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, W.; GREGORY, M.; BOURNE, M. y KENNERLEY, M.** (2000): "Performance measurement system design: developing and testing a process – based approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, nº 104, pp. 1119 - 1145.

**ORDÓÑEZ, P.** (2002): "Capital intelectual y competitividad organizativa: un análisis de la industria manufacturera española", Comunicación presentada al XII Congreso de ACEDE, Burgos.

**PETERAF, M. A.** (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource - Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 3, pp. 174 - 191.

**PETERS, T. y WATERMAN, R.H.** (1989): *En busca de la excelencia*, Ed. Folio, Barcelona.

**PORTER, M.E.** (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Ed. CECSA de México

**PORTER, M.E.** (1990) "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?", *Harvard – Deusto Business Review*, 4º trimestre, nº 44, pp. 3 -26.

**POWELL, T.C.** (1996): "How much does industry matter? An alternative empirical test", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 4, pp. 323-334.

**PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G.** (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, nº 3, pp. 79 - 91.

**PRICE WATERHOUSE** (1995): *La PYME industrial española: factores de éxito para competir*, Ed. Fundación Martín Escudero, Madrid.

**REED, R. y DEFILLIPI, R.J.** (1990): "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, nº 1, pp. 88 -102.

**RIGGS, W.E. y BRACKER, J.S.** (1986): "Operations Management and Financial Performance", *American Journal of Small Business*, vol. 10, nº 3, pp. 17 – 23.

**RIVERA, O; OLARTE, F.J. y NAVARRO, M** (1993): "La Situación Económico – Financiera de la empresa española frente a la comunitaria. Un análisis comparado a partir del proyecto BACH", *Economía Industrial*, nº 293, septiembre – octubre, pp. 59 – 76.

**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, nº 4, pp. 277 -299

**ROBINSON, R.B.** (1983): "Measures of small firm effectiveness for strategic planning research", *Journal of Small Business Management*, Vol. 21, nº 2, pp. 22 –29.

**ROQUEBERT, J.A.; PHILLIPS, R.L. y WESTFALL, P.A.** (1996): "Market vs. Management: What Drives Profitability?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 8, pp. 653 – 664.

**RUBIO, A.** (2002): *La competitividad de la empresa: un estudio empírico en la Pyme de la Región de Murcia*, Consejería de Economía, Industria e Innovación Región de Murcia.

**RUBIO, A. y ARAGÓN, A.** (2004): "Recursos estratégicos en las Pyme: una aproximación empírica", Comunicación presentada al XIV Congreso de ACEDE, Murcia.

**RUBIO, A.; ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G.** (2002): "Un estudio empírico sobre la competitividad de la Pyme", Comunicación presentada al XII Congreso de ACEDE, Palma de Mallorca.

**RUBIO, A.; ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G.** (2003): "Efectos competitivos: un estudio empírico en la Pyme de la región de Murcia", (on-line) consultado en la Web <http://www.pymesonline.com/formacion/index.php?action=-file&id=463>, septiembre 2005.

**RUMELT, R. P.** (1991): "How much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 167 – 185.

**SAINZ, A.** (2001): *Un análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja*, Tesis Doctoral. Universidad de La Rioja (on -line) , consultado en la web [http://publicaciones.unirioja.es/tesis/tesis\\_ur.shtml](http://publicaciones.unirioja.es/tesis/tesis_ur.shtml), en enero de 2004.

**SCHMALENSEE, R.** (1985): "Do Markets differ much?", *American Economic Review*, Vol 75, nº 3, pp. 341 – 351.

**SMITH, K.G.; GUTHRIE, J.P. y CHEN, M.J.** (1989): "Strategy, size and performance", *Organization Studies*, Vol. 10, nº 1, pp. 63 – 81.

**SMITH, P.** (1990): "Data Envelopment Analysis Applied to Financial Statement", *OMEGA International Journal of Management Science*, vol. 18, nº 2, pp. 131 -138.

**SNOW, C.C. y HREBINIAK, L.G.** (1980) "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, nº 2, pp. 317 -336.

**STEINER, M.P. y SOLEM, O.** (1988): "Factors for success in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, nº 1, pp. 51 – 56.

**VENKATRAMAN, N. Y RAMANUJAM, V.** (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.1, nº 4, pp. 801 -814.

**VICENTE, J.D.** (2000): "Implicaciones financieras de la estrategia basada en recursos: Especificidad, opacidad y estructura de capital", *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, nº 5, pp. 67 – 90.

**VICENTE, J.D.** (2000a): “Inversión en Intangibles y Creación de valor en la Industria Manufacturera Española”, *Economía Industrial*, nº 332, pp. 109 – 123.

**WERNERFELT, B y MONTGOMERY, C. A.** (1988): “Tobin’s q and the Importance of Focus in Firm Performance”, *American Economic Review*, Vol. 78, nº 1, pp. 246 –250.

**WHITE, G.P.** (1996): “A survey and taxonomy of strategy – related performance measures for manufacturing”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, nº 3, pp. 42 –61.

**WIJEWARDEMA, H. y COORAY, S.** (1995): “Determinants of growth in small japanese manufacturing firms: survey evidence from Kobe”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33., nº 4, pág. 87 – 92.