

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN PYMES: EL CASO DE VIGO Y SU ÁREA DE INFLUENCIA (ESPAÑA)

Jardon, Carlos M. F (1); Martos, María Susana(2)

(1) Universidad de Vigo.- Departamento de Economía Aplicada.

Campus de Lagoas Marcosende s/n - 36310 Vigo (España)

(2) Universidad de Vigo.- Departamento de Organización de Empresas y Marketing.

Campus de Lagoas Marcosende s/n - 36310 Vigo (España)

E-mail: smartos@uvigo.es ; cjardon@uvigo.es

RESUMEN

Las fuentes de ventajas competitivas son características de las empresas que les permiten situarse en mejor posición que sus competidores. Partiendo de la teoría de recursos y capacidades es habitual considerar que esas fuentes se encuentran en factores internos y externos de las empresas. El empresario, mediante la estrategia combina dichos factores estableciendo sus competencias distintivas. Este trabajo analiza la formación de competencias distintivas. Los resultados obtenidos muestran la forma en que las pequeñas y medianas empresas (PYME) organizan sus recursos y capacidades para formar competencias distintivas. Se estudian las Pymes de Vigo su área de influencia, una región del noroeste de España. En ese caso se obtiene que forman 5 grandes competencias distintivas: gestión de recursos humanos y tecnológicos, gestión de los recursos territoriales, gestión de clientes, gestión de los productos e innovación. Estos coinciden en gran parte con trabajos previos, si bien sus contenidos presentan algunas diferencias.

PALABRAS CLAVE: Fuentes de Ventaja competitiva; Teoría de recursos y capacidades; resultados empresariales; Pymes regionales.

INTRODUCCIÓN

Prahalad y Hamel (1991) acuñaron el término competencias distintivas para distinguir aquellas capacidades fundamentales para la estrategia de la empresa. Según dichos autores son aquellas que hacen una contribución desproporcionada al valor para el cliente final, o a la eficiencia con que dicho valor se entrega y proporcionan una base para entrar en nuevos mercados. Es decir, generan ventajas competitivas en la empresa. En general, una ventaja competitiva se define como aquel aspecto de la empresa no imitable fácilmente, con posibilidades de ser mantenido en el futuro, en el que se posiciona por encima de sus competidores y que le lleva a obtener mejores resultados empresariales (Carmeli, 2004). Existen por tanto, tres elementos asociados a este concepto: una característica de la empresa que se mantiene en el tiempo y difícilmente imitable, una comparación con los competidores y una utilidad práctica de esa característica que se manifiesta en obtener, de alguna manera, mejores resultados empresariales (O'Donnell et al., 2002).

En principio, cualquier característica de la empresa podría ser fuente de ventaja competitiva. Esto hace que la literatura sobre ventajas competitivas haya tenido en cuenta diferentes aspectos que dificultan una clasificación clara para conocer donde radican éstas. Para ordenar los elementos que intervienen en dicha clasificación es necesario partir de un modelo que facilite el estudio de ventajas competitivas (Carmeli, 2004; Hall, 1992). En general se han considerado que las fuentes de ventajas competitivas se encuentran tanto en los factores internos como externos de la empresa (Grant, 2005). Partiremos, por tanto, de un modelo que enlaza los factores internos y externos de la empresa con sus ventajas competitivas.

Los factores internos se basan en la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1995). Otros autores introducen entre los factores internos con un papel destacado el capital intelectual de la empresa (Bontis et al., 2000). Los factores externos están relacionados con los factores clave de éxito de la actividad (Grant, 2005). No obstante, al considerar diferentes actividades, no es fácil detectar cuáles son esos factores de éxito

comunes para todas ellas, por lo que los consideraremos dentro de un concepto más genérico que denominaremos de factores estratégicos, que generalmente se refieren al negocio que realizan las empresas. Además, dada la importancia que para las PYME tiene el territorio también introduciremos éste entre los factores externos (Vázquez Barquero, 1999). Por otra parte esas ventajas competitivas de las empresas están relacionadas también con las del entorno (Sanfiel et al., 2006).

Aunque las fuentes de ventajas competitivas para las empresas son comunes, no ocurre lo mismo en la forma en que éstas las organizan. Esto hace que en la práctica sean diferentes los modelos de contraste de ventajas competitivas, puesto que no suelen ir asociadas directamente a un único recurso o capacidad sino que suelen tener en cuenta una combinación de ellos (Gilmore y Carson, 1999).

La relación entre recursos y capacidades ha sido largamente discutida en la literatura. En general, la mayoría de los autores (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993) parten de que los recursos son los inputs con los que cuenta la empresa para desempeñar su actividad. Por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores. En algunos casos consideran que las capacidades son precisamente la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1991). Según esto, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) En ese sentido, se puede hablar de una clasificación funcional de las capacidades, esto es, asociadas a los procesos de la empresa.

La estrategia de la empresa es la que permite combinar esos recursos y capacidades, teniendo en cuenta los factores externos, para establecer las ventajas competitivas (Grant, 2005). No obstante, a diferencia de Grant, en nuestro modelo, esa combinación puede darse también entre recursos y capacidades y no sólo de estas últimas con los factores externos de la actividad.

Algunos autores defienden que lo que interesa para que un aspecto se pueda considerar ventaja competitiva es que se tenga éxito en algún proceso de la empresa (Ray et al., 2004).

En este caso nos encontraríamos en que no iba a ser fácil distinguir desde el punto de vista práctico, entre la ventaja competitiva y el resultado obtenido con ella. Por consiguiente, para facilitar la exposición, haremos una distinción entre la competencia que se obtiene como combinación de los factores internos y externos y esa competencia cuando realmente tiene efectos sobre los resultados empresariales. Siguiendo a Prahalad y Hamel (1991) denominaremos competencias distintivas a esa combinación de recursos y capacidades. Cuando realmente produjeran impacto sobre los resultados serían ventajas competitivas.

Existen numerosos trabajos que detallan las competencias distintivas en la empresa (Rubio y Aragón, 2008). Sin embargo no se presenta una metodología común a todos ellos y eso hace difícil la comparación entre unos y otros. En este trabajo se propone una metodología abierta, basada en técnicas de análisis de componentes principales para detectar la asociación que los empresarios realizan de los recursos y capacidades junto con los factores externos de su empresa para establecer sus competencias distintivas. Esta técnica determina que variables están más relacionadas entre sí en opinión de los empresarios y, en consecuencia se puede suponer que esa relación es fruto de la asociación real que los empresarios hacen a la hora de constituir sus competencias. Dicha metodología se aplica a Pymes de una zona del noroeste de España.

Dividiremos este artículo en tres apartados. En el primero, se establece el modelo básico que engloba el conjunto de fuentes de ventajas competitivas. A continuación se elaboran las competencias distintivas. Para ello se hace uso de una muestra de Pymes de Vigo y su área de influencia, una comarca situada en el suroeste de Galicia cerca de la frontera de España con Portugal. Finalmente el apartado de conclusiones.

DESARROLLO

Fuentes de ventaja competitiva en pymes

El primer paso para construir una ventaja competitiva consiste en definir las posibles fuentes que le permitan situarse en una mejor posición respecto a sus competidores para obtener mejores resultados (O'Donnell et al., 2002). Eso exige plantear un modelo teórico que

sirva como base para detectar esas posibles fuentes. Para determinarlas partimos del modelo enunciado por Grant (2005), generalmente adoptado para la gestión. Dicho modelo considera que los recursos son los activos productivos de propiedad de la empresa mientras que las capacidades son lo que las empresas pueden hacer. Los recursos no confieren ventaja competitiva, deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas. Esas capacidades son la esencia de un rendimiento superior. Existe una relación entre los recursos, capacidades y ventajas competitivas. Dicha relación viene dada a través de la estrategia. Ésta considera los factores clave de éxito de la industria y, a partir de sus capacidades organizativas determina sus ventajas competitivas.

En este trabajo se incluyen algunas diferencias respecto al modelo de Grant. En primer lugar se generaliza el concepto de factores clave de éxito de la actividad. Estos factores se refieren a aquellos elementos externos en los que la industria compete. Otros autores los definen como aquellas capacidades mínimas que una empresa debe dominar para participar en la competencia (Ketelhohn, 1998). Esto hace que este concepto lleve asociada algo de confusión, que se agrava al estar trabajando con empresas de diferentes actividades. Por ese motivo, hemos optado por denominarlos factores estratégicos y se referirán esencialmente a aquellos elementos generales de definición de una estrategia en relación a la competencia. Esos elementos exigen analizar el producto o servicio y el mercado al que se dirige la empresa. El producto o el servicio indican que es lo que hace la empresa. El mercado se refiere a quienes quiere vender su producto o servicio. Todos estos son elementos que se ven afectados por el tamaño de la empresa, puesto que la cercanía al mercado les permite un mayor conocimiento del mismo, lo que facilita el conocimiento del cliente y una respuesta rápida a sus necesidades (Pelham, 1997; Pil y Holweg, 2003). El producto o las estrategias de producción han sido estudiados como ventaja competitiva de modo global por Zahra y Das (1993) que aplican la Teoría de Recursos y Capacidades a la formulación de las estrategias de producción y analizan su impacto en la competitividad empresarial. El mercado también ha sido analizado desde múltiples ópticas como ventaja competitiva de la empresa (Carson y Gilmore, 2000). Las PYME presentan particularidades en el uso de este recurso en comparación con las grandes

empresas. Por un lado, la capacidad de generar productos y de competir en costes es inferior, pero su cercanía al cliente, le permite diferenciarse de un modo más específico y adaptarse mejor a las necesidades del mercado (Pelham, 1997).

Por otra parte, las PYME compiten en una determinada zona, en la que desarrollan sus actividades de compra, de producción y de venta. Esto hace que el territorio sea un elemento fundamental a la hora de establecer su estrategia, puesto que condiciona gran parte de su actividad debido a su tamaño. Por ese motivo, es interesante introducir entre los factores externos la posible aportación del territorio (Vázquez Barquero, 1999). El esquema de la cadena de valor permite seleccionar los procesos básicos de la empresa que son esencialmente comprar, producir y vender. Tendremos en cuenta esos tres procesos asociados a la zona para determinar el impacto de ésta.

Otra diferencia se presenta en la clasificación de los recursos de los que se va a hacer uso. Grant (2005) identifica tres tipos principales de recursos: tangibles, intangibles y humanos. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar. Incluyen los recursos financieros y los activos físicos identificados y valorados en los estados financieros de la empresa.

Los recursos humanos de la empresa son la experiencia y el esfuerzo ofrecido por sus empleados. No aparecen en los balances de las empresas por la sencilla razón de que las personas no son propiedad de ellas; ofrecen sus servicios en virtud de contratos de trabajo. Sin embargo, la capacidad de los empleados para armonizar sus esfuerzos e integrar sus habilidades por separado no sólo depende de sus habilidades interpersonales, sino también del contexto organizativo. Este contexto afecta a la colaboración interna. Está determinado por un recurso intangible clave: la cultura de la organización. Este término se refiere a los valores de una organización, las tradiciones y normas sociales (Barney, 1996). Esta interacción entre la valoración de los empleados y la cultura organizativa dificulta en la práctica la distinción entre los recursos humanos e intangibles. Además, desde la perspectiva del capital intelectual (Bontis et al., 2000) se tiende a considerar que tanto los unos como otros se pueden unificar dentro de ese concepto, puesto que ambos son fuente o forman parte del capital intelectual de

la empresa. Nos parece que ese enfoque, adoptado también por otros autores (Hall, 1992; Wernerfelt, 1995) y considerando que el capital intelectual es fuente de ventaja competitiva (Wang y Chang, 2005; Jardon y Martos, 2008 ; Bontis y Fitz-Enz, 2002), simplifica la exposición por lo que lo asumiremos en este trabajo.

Dentro del capital intelectual se suelen distinguir tres componentes (Bontis y Fitz-Enz, 2002): el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. El primero incluye la mayor parte de los elementos asociados a los recursos humanos propuestos por Grant. El capital estructural recoge muchos de los elementos que dicho autor incluye entre los recursos intangibles, si bien representa algunas diferencias. También se incluyen dentro de éste los elementos de gestión que potencian la competitividad (Tañski et al., 2007). El capital relacional aparece como novedoso respecto a dicho modelo ya que incluye la relación con los clientes y proveedores, y con el medio social en el que se desempeña la actividad.

Hatch y Dyer (2004) consideran el capital humano como ventaja competitiva en términos globales. Otros autores analizan aspectos más específicos como una adecuada dirección de los recursos humanos de la empresa (Koch y McGrath, 1996), la actitud que tienen los directivos y trabajadores (Kamoche, 1996), la formación genérica de estos (Pfeffer, 2005) o las del personal de la empresa (Barney, 1996). Además del capital humano, también se incluyen otros recursos intangibles asociados al capital estructural que pueden ser fuente de ventaja competitiva (Villalonga, 2004). Estos se suelen concretar en la cultura empresarial que resume el conjunto de los valores existentes en la empresa (Flatt y Kowalczyk, 2008) o la tecnología de la empresa (Nelson, 1994). Finalmente en una pyme es fundamental tener en cuenta su capital relacional, es decir, sus relaciones con proveedores y clientes y la cooperación existente en la empresa (Altuzarra, 2009). Los proveedores serán considerados como un factor de competitividad (Porter, 1985) y en algunos casos como una ventaja competitiva de la empresa (Wagner, 2006). La relación con los clientes es también clave para la competitividad de las empresas (Carson y Gilmore, 2000).

Los recursos solos no son productivos. Para realizar una tarea es necesario un equipo de recursos que deben trabajar juntos. De ahí surge la idea de capacidad organizativa. Esta se

define como la capacidad de una empresa de desplegar recursos para un resultado final deseado (Helfat y Lieberman, 2002).

La teoría tradicional del comercio internacional estaba basada en la idea de ventajas comparativas entre las naciones (Ricardo, 1817), donde los recursos físicos de los países eran la clave para competir. Si bien la evolución de la economía ha hecho perder peso a esta idea, el capital físico ha seguido siendo valorado siempre como fuente de resultados. En general los activos tangibles han sido incluidos entre las fuentes de ventajas competitivas, puesto que dichas fuentes se constituyen a partir de estos, bien de modo conjunto (Mata et al., 1995) o bien algunos de ellos de modo más específico (Kaleka, 2002).

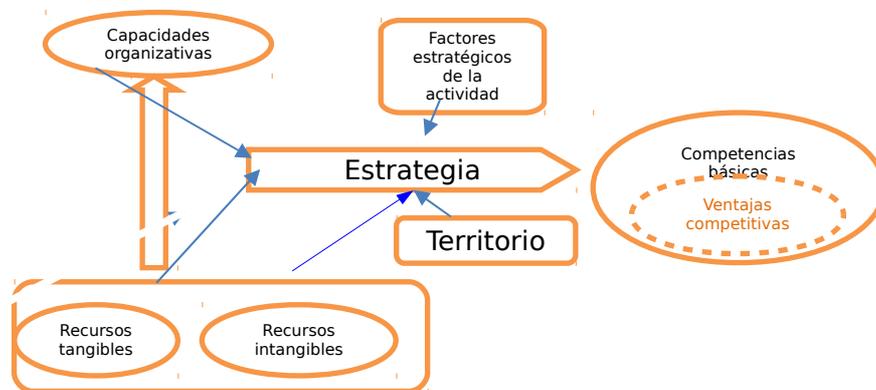
Las capacidades organizativas son muy variadas y, en su conjunto, han sido fuentes implícitas de ventajas competitivas (Grant, 2005). La capacidad de organización requiere la experiencia de varios individuos para ser integrada con bienes de capital, tecnología y otros recursos. Las capacidades organizativas de la empresa pueden clasificarse de acuerdo a la cadena de valor puesto que están orientadas a generar valor para el cliente final (Grant, 2005). De esa forma se pueden considerar algunas como primarias, puesto que son las tareas que generan valor de forma directa para el cliente y otras de apoyo, puesto que son comunes a todo el proceso de generación de valor. Entre las capacidades de apoyo la literatura ha hecho especial mención a las capacidades directivas, que además presentan especiales particularidades para la PYME (Rubio y Aragón, 2008). Por un lado, la práctica directiva es más complicada, puesto que suelen tener menos mentalidad estratégica, más orientación al corto plazo, predominio de la cultura orientada a las funciones, dificultad para delegar, insuficiente profesionalización de la gestión y escaso hábito de aprendizaje continuo (Camisón, 1997). Sin embargo, el hecho de que en el directivo recaigan la mayoría de las decisiones en materia de gestión, les confiere un profundo conocimiento del negocio que agiliza la toma de decisiones (Camisón, 1997). No obstante existen otros sistemas de apoyo que permiten una mayor generación de ventajas competitivas.

De esa forma quedan estructurados los temas en los que se integran el conjunto de elementos del análisis, facilitando la clasificación de las fuentes de ventajas competitivas

consideradas por los empresarios de una determinada zona: el capital intelectual, los recursos tangibles, las capacidades organizativas y los factores clave de éxito junto con el territorio donde la empresa desarrolla su actividad (ver Figura 1).

Nuestro interés principal se centra en las capacidades que pueden ofrecer una base para la ventaja competitiva. Muchos autores utilizan el término competencia distintiva para describir las cosas que una organización hace especialmente bien en relación a sus competidores (Selznick, 1957; Prahalad y Hamel, 1991). Mantendremos dicha notación.

Figura 1 Modelo de elaboración de ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia

Competencias distintivas en Vigo y su área de influencia

El objetivo del trabajo consiste en comprobar si los diferentes tipos de aspectos analizados forman competencias distintivas para la empresa que pueden ser considerados como ventaja competitiva. Por lo tanto, nos interesa determinar cómo se combinan las diferentes fuentes de ventajas competitivas para construir sus competencias distintivas.

En primer lugar indicamos como es la población de estudio y la muestra seleccionada. A continuación se exponen las competencias obtenidas a partir del análisis.

La población y la muestra

Vigo y su área metropolitana se encuentran en la zona noroeste de España y más específicamente en el suroeste de Galicia. Las empresas de esa región presentan características propias. Es una comarca con una larga tradición empresarial que se fortaleció a principios del siglo XX con el auge de las conserveras y que fue reforzado a mediados de los años 1960 con la implantación de una multinacional del automóvil en la zona. Estos hechos

han significado que las actividades asociadas al mar, tanto la pesca como la alimentación o los astilleros y las que están orientadas al material de transporte hayan adquirido una gran importancia en la zona. Esta ha sufrido varias reconversiones industriales que han puesto a prueba su capacidad de recuperación y han demostrado el gran espíritu emprendedor existente. Por estos motivos aparece como un lugar idóneo para contrastar algunas de las teorías elaboradas sobre las ventajas competitivas.

Normalmente, la estructura empresarial de una zona manifiesta alguna de las características de ésta. Por ello convenía diseñar la muestra teniendo en cuenta dicha estructura. Existen diferentes alternativas para analizarla. En este trabajo, se va seguir un enfoque de cadenas empresariales, es decir, se analizarán de modo conjunto las actividades asociadas a una misma cadena de valor de un producto o servicio y aquellas otras actividades que sirven de apoyo o son necesarias para la realización del conjunto de actividades anteriores. Este enfoque permite evaluar las interrelaciones entre empresas y facilitar la constitución de clústeres empresariales que es una de las estrategias de competitividad adoptada por las regiones (Porter, 1990). Parece, por consiguiente, una estructura lógica para el estudio de PYME regionales (González et al., 2006).

La zona de estudio tiene un alto interés empresarial. En total se estima que el valor añadido bruto (VAB) generado por el sistema productivo empresarial del sector privado rondaba en 2006 los 10.374 millones de euros. (González et al., 2006). Según las estimaciones realizadas en dicho trabajo, siguiendo los datos del Instituto Nacional de Estadística de España (INE) existen más de 30.000 empresas en dicha zona. Haciendo uso de trabajos previos (González et al., 2006) y considerando las situación específica de este estudio se han distinguido 11 cadenas empresariales.

Para obtener la información empírica se llevó a cabo una encuesta en esa zona en el año 2005. Dado el alto contenido estratégico de la encuesta y para no afectar de modo importante a la representatividad de los resultados considerados en términos de producción, se eliminaron aquellas empresas que eran muy pequeñas. Como consecuencia, no se consideraron como parte de la población objetivo los autónomos y las microempresas, es decir, empresas con

menos de 10 trabajadores. De modo similar tampoco se incluyeron las empresas con más de 250 trabajadores para que en la muestras nos quedaran únicamente las PYME.

Inicialmente se seleccionó una muestra de 400 empresas, que con un nivel de confianza del 95,5% nos daría un error máximo en el caso de una pregunta dicotómica del 5 % en todo el conjunto. Se buscó que hubiera un mínimo número de empresas en cada cadena empresarial, para asegurar la representatividad de la muestra. Por ese motivo se seleccionaron 20 empresas en cada cadena y el resto de la muestra se repartió proporcionalmente de acuerdo a la estructura combinada. La tasa de respuesta fue del 59%, por lo que finalmente se obtuvieron 236 respuestas válidas con las que se elaboró el estudio. Se comprobó que la estructura final de cadenas empresariales de la muestra se ajustaba la población de estudio mediante un test de homogeneidad de poblaciones (Newbold et al., 2002). Por consiguiente no implicó un sesgo sustancial el hecho de tener esa tasa de respuesta. Sin embargo, el error muestral se incrementó hasta el 6,35%.

Determinación de las Competencias distintivas

Para construir las ventajas competitivas las empresas hacen uso de factores externos e internos, es decir, todos los que se referían a los recursos de la empresa, su capacidad organizativa, los factores estratégicos y el territorio. De esta forma aquellos que estuvieran asociados indicarían la competencia distintiva del que haría uso un conjunto de empresas para competir. Para determinar cómo los empresarios asocian las diferentes fuentes de ventaja competitiva se hizo uso del análisis de componentes principales (Hair et al., 2006). Después de varios ensayos siguiendo el criterio de Kaiser combinado con el gráfico de sedimentación se han elegido 5 componentes que explican más de un 50% de la variación de los datos. Los coeficientes obtenidos en dicho análisis muestran que existe una adecuación muestral suficientemente alta (ver tabla 1). Las cargas factoriales de estas cinco componentes se recogen en la Tabla 2, que indica la importancia de cada variable en cada una de ellas. Tal como se comentó previamente asociamos una competencia a cada componente.

Tabla 1 KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,888
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5154,738
	gl	703
	Sig.	0

Fuente: Elaboración propia

La primera competencia está asociada a los recursos tangibles y los procesos asociados al territorio o directamente relacionados con ellos. Por un lado se encuentran las zonas donde la empresa realiza sus actividades. Unidos a aquel, especialmente en la PYME se encuentran los procesos relacionados con los proveedores (el tipo, el proceso de logística y aprovisionamiento, etc.) y los procesos relacionados con la venta (la red de distribución, el proceso de comercialización y venta, etc....) que otros autores incluyen en los recursos comerciales (Camisón, 1997). La cooperación como actitud de la empresa, muy relacionada en una PYME con sus clientes y proveedores también se incluye con una cierta importancia en este factor. También aparecen los recursos naturales, que son los recursos tangibles más directamente relacionados con el territorio. Otros recursos tangibles como los financieros y los de equipamiento aparecen con importancia en esta competencia básica, aunque no de modo único. Asociados a ellos están la capacidad de evaluación de riesgos y las tecnologías existentes en la empresa. Dado que esos recursos tangibles también están directamente asociados al territorio, pues en el caso de la PYME hasta los recursos financieros se suelen obtener en el territorio cercano, denominaremos a esta competencia gestión del territorio o de los recursos territoriales. Estos factores han estado introducidos en las diferentes competencias distintivas definidas en otros trabajos. La necesidad de financiación es clave en una PYME (Birley y Westhead, 1990) tanto para los recursos tecnológicos como para la innovación, por lo que los autores la sitúan unida a esos elementos (Rubio y Aragón, 2008; Esteban et al., 2003). La cooperación también aparece asociada a esos aspectos como estrategia de optimización para conseguirlos (Klofsten y Scheele, 2003). El territorio ha sido menos estudiado como campo de competencia básica, si bien las teorías de clúster empresarial (Porter, 1990) lo consideran fundamental (Vázquez Barquero, 1999). Aparecen también algunos aspectos relacionados con la innovación, suponemos que referida a aquellos aspectos de cooperación con otros socios cercanos, de estrategias de producto, y de sistemas

de apoyo a la cadena de valor (Altuzarra, 2009). Por todo ello parece ser este uno de los principales competencias distintivas de una PYME puesto que la relaciona de forma directa con su entorno y el aprovechamiento de éste para el desarrollo de su estrategia (Sanfiel et al., 2006).

Tabla 2: Matriz de componentes rotados

	Compo- nente 1	Compo- nente 2	Compo- nente 3	Compo- nente 4	Compo- nente 5
El proceso de aprovisionamiento	0,71	0,44	0,46	0,49	0,35
Las áreas geográficas en las que produce	0,68	0,20	0,41	0,28	0,13
Las áreas geográficas en las que compra	0,67	0,22	0,41	0,23	0,23
El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución	0,64	0,27	0,33	0,39	0,32
El proceso de comercialización y venta	0,63	0,61	0,40	0,52	0,23
Los recursos financieros/estructura económico financiera	0,63	0,48	0,15	0,41	-0,10
Las áreas geográficas en las que vende	0,59	0,40	0,22	0,31	0,12
El tipo de proveedores	0,58	0,36	0,45	0,46	0,43
La red de distribución	0,57	0,63	0,46	0,32	0,28
La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones	0,56	0,41	0,37	0,51	-0,21
Los recursos naturales	0,55	0,27	0,41	0,19	0,26
La actitud de cooperación y alianzas por parte de la empresa (con otras empresas, con la AA.PP, con el entorno)	0,54	0,28	0,42	0,38	-0,11
Capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales	0,54	0,18	0,59	0,24	0,27
El sistema de información, el sistema de costes, el cuadro de mando	0,54	0,35	0,46	0,65	0,31
El sistema de calidad/gestión medioambiental/prevención de riesgos laborales	0,53	0,24	0,39	0,47	0,29
Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos	0,52	0,55	0,40	0,58	-0,16
El sistema de fidelización de clientes	0,34	0,78	0,21	0,38	-0,08
La atención al cliente	0,29	0,77	0,14	0,56	-0,04
El servicio posventa	0,42	0,63	0,38	0,24	0,01
La relación directa con los clientes finales	0,20	0,63	0,18	0,25	0,02
El conocimiento del mercado	0,36	0,61	0,21	0,47	0,21
El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente	0,29	0,58	0,15	0,47	0,07
El tipo de clientes	0,37	0,56	0,23	0,39	0,25
La promoción de los productos/servicios	0,44	0,56	0,44	0,30	0,51
El proceso de investigación/desarrollo/innovación	0,47	0,36	0,84	0,37	0,13
El proceso de diseño	0,43	0,41	0,78	0,34	0,15
La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados	0,48	0,35	0,69	0,57	0,01
Las tecnologías de procesos y productos utilizadas	0,50	0,43	0,58	0,57	-0,16
La profesionalidad y actitud de los directivos y de los trabajadores	0,30	0,44	0,14	0,76	-0,08
La formación de los directivos y trabajadores	0,27	0,33	0,17	0,74	-0,07
La comunicación interna	0,47	0,40	0,29	0,73	0,17
La cultura de la empresa	0,35	0,39	0,33	0,72	-0,03
El sistema de dirección (proceso estratégico, sistema de gestión operativa)	0,30	0,31	0,30	0,71	0,09
Los recursos humanos	0,34	0,44	0,16	0,67	-0,29
La calidad de los productos/servicios	0,33	0,44	0,22	0,51	0,19
El precio que tienen los productos/servicios	0,45	0,35	0,24	0,41	0,59
La amplitud de la cartera de productos/servicios	0,42	0,41	0,26	0,28	0,58
La exclusividad de los productos/servicios	0,40	0,42	0,42	0,28	0,55

Fuente: Elaboración propia

La segunda competencia está asociada con los clientes, puesto que aparecen como muy importantes los ítems relacionados al mercado y a los clientes de modo directo. Con menos importancia aparecen los ítems asociados a las políticas de marketing y a la tecnología de la empresa. En general, se puede decir que se encuentran el conjunto de recursos y capacidades de la empresa necesarios para crear valor para el cliente a través de los productos y servicios (Narver y Slater, 1990). Consecuentemente, será denominada gestión de clientes. Este

competencia básica contiene una gran parte de los elementos incluidos en el que otros autores denominan gestión comercial (Rubio y Aragón, 2008). En las PYME, este recurso es fundamental pues facilita la relación directa con los clientes y permite aprovechar esa interconexión para generar más valor para dicho cliente (Pil y Holweg, 2003).

La tercera competencia está relacionada con los procesos de innovación de la empresa, las tecnologías necesarias para ello y la capacidad de penetración en nuevos mercados que indica la innovación de mercados. Con menos importancia se encuentran aspectos asociados a la cooperación, posiblemente con proveedores y clientes y orientada a la innovación. Se suele entender por innovación el cambio o mejora en los procesos, productos o mercados (North et al., 2001). Por consiguiente, asumiendo los criterios de otros autores denominaremos innovación a este factor (Rubio y Aragón, 2008). Las PYME tienen menor complejidad burocrática, mayor comunicación entre todos los niveles de la empresa y mayor cercanía al mercado lo que facilita la innovación, dada su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes (Lloyd-Reason et al., 2002).

La cuarta competencia se refiere a los recursos humanos y tecnológicos de la empresa, incluyendo el sistema de dirección y la tecnología, por lo que lo denominaremos gestión de los recursos humanos y tecnológicos. Los recursos humanos presentan características específicas de las PYME en relación con las grandes empresas (Renuka y Venkateshwara, 2006). Algunos autores consideran que el pequeño tamaño es fuente de ventajas competitivas puesto que facilita alcanzar un buen clima laboral, existe menos complejidad organizativa, mayores niveles de flexibilidad, permite motivar mejor a los empleados e identificarlos con los objetivos de la empresa (Wilkinson, 1999). Otros consideran que dicho tamaño es peor puesto que el liderazgo es más personalizado. Las decisiones son más centralizadas, existe más discrecionalidad en la promoción y retribución de los empleados, empeorando el clima laboral y las posibilidades de desarrollo profesional de los trabajadores (Hornsby y Kuratko, 2003) y tiene más dificultades para retener a los mejores profesionales (Klass et al., 2002). La tecnología ha estado asociado al éxito de la gran empresa tradicionalmente, si bien algunos autores la han asociado también con la PYME (Camisón, 1997). Engloba competencias

distintivas definidos por otros autores (Rubio y Aragón, 2008) denominados respectivamente recursos tecnológicos y gestión y dirección de los recursos humanos, si bien en este caso aparecen asociados elementos de otras competencias distintivas considerados tradicionales, tales como la cultura de la empresa (Ritchie y Brindley, 2005) y aspectos asociados a la calidad.

Finalmente la quinta competencia se refiere a aspectos relacionados con el producto y con las políticas de marketing de la empresa, por lo que la denominaremos gestión de productos. En la mayoría de los trabajos está unido a la gestión de clientes pues juntos forman las estrategias de marketing de las empresas (Narver y Slater, 1990) para satisfacer a sus clientes de modo superior a la competencia (Pelham, 1997). No obstante, algunos autores identifican una parte de los aspectos incluidos en este recurso con la calidad del producto o servicio, especialmente aquellos aspectos asociados a adecuar el producto o servicio con las necesidades del cliente. El hecho de que el producto y el mercado aparezcan en diferentes competencias nos hace sospechar que entre los empresarios de la zona existe una diferente tipología según sea su orientación hacia el cliente o hacia el producto.

En conjunto se han obtenido 5 grandes competencias distintivas de la empresa, si bien la combinación de variables es ligeramente diferente a las obtenidas en otros trabajos, tienen una cierta similitud y, se comprueba que prácticamente todos los recursos y capacidades, al igual que los factores externos, participan en cada uno de ellos en mayor o en menor medida. Esa medida nos indica la importancia de cada uno de los elementos a la hora de constituir la competencia básica necesaria para competir.

CONCLUSIONES

En general se observa que en las PYME estudiadas se generan cinco grandes competencias distintivas referidas a la gestión de los recursos humanos y tecnológicos de la empresa, a las relaciones con el territorio y los recursos tangibles, a la gestión de los clientes, del producto y a la innovación. Por un lado, se corrobora el modelo de Grant (2005) que

muestra la estrategia como un elemento clave para determinar las ventajas competitivas de la empresa, puesto que es la forma de asociar el conjunto de recursos y capacidades con los factores clave de éxito para competir. Tal como se han definido estos recursos parece que hay tres de ellos más asociados a aspectos externos tales como la gestión de los recursos territoriales, de los clientes y del producto y dos a aspectos internos como la gestión de los recursos humanos y tecnológicos y la innovación. En general todos los ítems definidos se incorporan en cierta medida a alguno de las competencias distintivas.

Los resultados nos sugieren una serie de implicaciones para la gestión empresarial. En primer lugar las ventajas competitivas de las PYME se constituyen por la combinación de recursos y capacidades de la empresa teniendo en cuenta factores externos asociados a la propia actividad (Gilmore y Carson, 1999). En general las empresas hacen uso de todos ellos (Roth y Morrison, 1992) para generar competencias distintivas. En cierta forma se confirma el modelo de Grant ampliado de que es la estrategia la que permite establecer las ventajas competitivas a partir de los factores internos y externos de la empresa, pero también nos indica que una empresa competitiva debe saber aprovechar todos los recursos y capacidades disponibles de alguna forma puesto que combinándolos eficientemente se puede mejorar su situación en el mercado,

Para las PYME es importante tener en cuenta el territorio (Vázquez Barquero, 1999) puesto que lo asignan a uno de las competencias distintivas. Aunque ese recurso no es directamente una ventaja competitiva común a todas las empresas analizadas, si que lo hace de modo indirecto a través de la innovación, claramente fomentada mediante la cooperación y la relación con clientes y proveedores (Verhees y Meulenbergh, 2004). En ese sentido es importante para la PYME fomentar la constitución de clústeres empresariales que faciliten la innovación de las empresas (Porter, 1990).

El capital intelectual de la empresa se asigna a diferentes competencias distintivas pero una gran parte de él se concentra en la gestión de los recursos humanos y tecnológicos y en la innovación. Consecuentemente y, de acuerdo con numerosos autores (Bontis et al., 2000), la inversión en capital intelectual por parte de la empresa va a ser clave en el desarrollo de sus

ventajas competitivas.

Los recursos tangibles están fundamentalmente asociados al territorio y se comportan como aquellos cubriendo las necesidades básicas de las empresas para generar innovaciones (Donovan, 1996).

Las capacidades organizativas de la empresa participan en casi todos las competencias distintivas puesto que van a servir como aceleradores de la fusión de los elementos introducidos dentro de cada recurso (Grant, 1997). En ese sentido se acerca a la idea de que asocian las capacidades organizativas con la forma en que los recursos se utilizan para mejorar los resultados (Grant, 2005). Sin embargo, no sólo las capacidades organizativas permiten generar ventajas competitivas, sino que éstas deben combinarse también con los recursos de la empresa, pues estos son los que las alimentan y las hacen eficientes. No se trata de organizar y dejar que el proceso siga su cauce, sino que es necesaria la aportación continua de los recursos para que las capacidades sean efectivas.

Finalmente, los elementos considerados como factores estratégicos en una actividad relacionados con el producto y el cliente, también se estructuran como competencias distintivas de la empresa.

Limitaciones y posibles avances

El trabajo presenta un modelo teórico de análisis de los recursos y capacidades de la empresa como fuentes de ventaja competitiva en una determinada zona teniendo en cuenta otros factores externos asociados a los factores de éxito de una actividad. El territorio es analizado como soporte para los proveedores, la empresa o los clientes y no como fuente de cultura o de mercado laboral, o de legislación, etc..., factores todos ellos de atracción. En ese sentido podría mejorarse el modelo teniendo en cuenta esos aspectos complementarios. El modelo presenta un esquema de recursos y capacidades siguiendo las características estudiadas en otros modelos (Wernerfelt, 1995; Bontis et al., 2000; Grant, 2005) si bien se analizan de modo conjunto y están orientadas a la zona de estudio. Eso limita también su alcance, puesto que existen otras características que se pueden incluir como posibles fuentes de ventajas competitivas.

Otro aspecto que se debe matizar se refiere a la forma de medir cuando un aspecto puede considerarse ventaja competitiva o no. El hecho de hacer uso de una valoración subjetiva puede condicionar los resultados. Una posible alternativa sería contrastar la validez de esas mediciones con algún indicador objetivo de cada una de ellas. También existe una limitación por el tipo de muestra seleccionado. La necesidad de trabajar con preguntas estratégicas exigió buscar dentro de las empresas a las más profesionalizadas que implicó un sesgo hacia las mayores dentro de este ámbito. Por ellos las conclusiones no se podrían generalizar a microempresas. Además, al ser datos de una época de expansión de la economía se puede condicionar la elección de las ventajas competitivas y la situación de la valoración de las empresas. No obstante al estar todos los factores en igual situación para las empresas y recoger una visión atemporal, los resultados pueden ser generalizables al conjunto de la economía. En ese sentido, sería interesante un seguimiento de la muestra de empresas mediante datos de panel para evaluar la evolución de las ventajas competitivas.

Finalmente la clasificación de cadenas empresariales que facilita la integración entre empresa y territorio, que fue utilizada para el diseño de la muestra implica algunas limitaciones, puesto que no es un concepto estandarizado y su construcción depende de cada zona dificultando las comparaciones de su importancia entre zonas. Sin embargo parece un criterio más lógico de análisis de empresas y territorio y dado que su conceptualización teórica es común para todas las zonas mantiene su generalidad.

BIBLIOGRAFÍA

ALTUZARRA, A., "La cooperación en innovación en países de la Unión Europea con bajo perfil innovador: Evidencia de España y la República Checa", Estudios de Economía Aplicada, Agosto 2009, Volumen 27, Año 17, N°2 .

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J., "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, Enero 1993, Volumen 14, N°1.

BARNEY, J.B., "The Resource-Based Theory of the firm", Organization Science, Septiembre-Octubre 1996, Volumen 7, Nº5.

BIRLEY, S. y WESTHEAD, P., "Growth and performance contrasts between types of small firms", Strategic Management Journal, Noviembre-Diciembre 1990, Volumen 11, Nº7.

BONTIS, N. y FITZ-ENZ J., "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", Journal of Intellectual Capital, Julio-Setiembre 2002, Volumen 3, Nº3.

BONTIS, N.; KNOW, W.CH. y RICHARDSON, S., "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", Journal of Intellectual Capital, Enero-Marzo 2000, Volumen 1, Nº1.

CAMISÓN, C. (1997). La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas. Madrid, Editorial Cívitas.

CARMELI, A., "Strategic human capital and the performance of public sector organizations", Scandinavian Journal of Management, Diciembre 2004, Volumen 20, Nº4.

CARSON, D. y GILMORE, A., "SME Marketing management competencies", International Business Review, Junio 2000, Volumen 9, Nº3.

DONOVAN, W.M., "Can technology really help small business?", Small Business Forum, Otoño 1996, Volumen 14, Nº2.

ESTEBAN, J.; COLL, V. y BLASCO, O.M., "¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar", Estudios de Economía Aplicada, Diciembre 2003, Volumen 23, Nº3.

FLATT, S. J. y KOWALCZYK, S. J., "Creating competitive advantage through intangible assets: the direct and indirect effects of corporate culture and reputation", Advances in Competitiveness Research, Enero 2008, Volumen 16, Nº 1.

GILMORE, A. y CARSON, D., "Entrepreneurial marketing by networking", New England Journal Of Entrepreneurship, Octubre 1999, Volumen 12, Nº2.

GONZÁLEZ, J. y OTROS (2006). Visión estratégica del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo. Evolución 2000-2005 y expectativas. Vigo, Editorial Instituto de Desarrollo Caixanova.

GRANT, R.M., “The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, California Management Review, Primavera 1991, Volumen 33, N°3.

GRANT, R.M., “The Knowledge-Based View of the firm: implications for management practice”, Long Range Planning, Junio 1997, Volumen 30, N°3.

GRANT, R.M. (2005). Contemporary strategy analysis. Oxford, Editorial Blackwell, 5ª Ed.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B. y ANDERSON, R.E. (2006). Multivariate data analysis. Upper Saddle River (Nueva York), Editorial J: Pearson/Prentice Hall, 6ª. Ed.

HALL, R., “The strategic analysis of intangible resources”, Strategic Management Journal, Febrero 1992, Volumen 13, N°2.

HATCH, N.W. y DYER, J.H., “Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage”, Strategic Management Journal, Diciembre 2004, Volumen 25, N°12.

HELFAAT, C. E. y LIEBERMAN, M., “The Birth of capabilities: market entry and the importance of prehistory”, Industrial and Corporate Change, Agosto 2002, Volumen 11, N°4.

HORNSBY, J.S. y KURATKO, D.F., “Human resource management in U.S. small businesses: a replication and extension”, Journal of Developmental Entrepreneurship, Abril 2003, Volumen 8, N°1.

JARDON, C.M. y MARTOS, M.S., “Capital intelectual y resultados empresariales en la cadena de la madera de Oberá (Argentina)”, Estudios de Economía Aplicada, Diciembre 2008, Volumen 26, N°3.

KALEKA, A., “Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters”, Industrial Marketing Management, Abril 2002, Volumen 31, N°3.

KAMOCHÉ, K., “Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm”, Journal of Management Studies, Marzo 1996, Volumen 33, N°2.

KETELHOHN, W., "What is a key success factor?", European Management Journal, Junio 1998, Volumen 16, Nº 3.

KLASS, B.S.; MCCLENDON, J. y GAINES, T.W., "Trust and the role of professional employer organizations: managing hr in small and medium enterprises", Journal of Managerial Issues, Primavera 2002, Volumen 14, Nº1.

KLOFSTEN, M. y SCHEELE, J., "Innovation and small business in the third world", International Small Business Journal, Agosto 2003, Volumen 21, Nº3.

KOCH, M. J. y MCGRATH, R.G., "Improving labor productivity: human resource management policies do matter", Strategic Management Journal, Mayo 1996, Volumen 17, Nº5.

LLOYD-REASON, L.; MULLER, K. y WALL, S., "Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective", Education & Training, Número Especial 2002, Volumen 44, Nº8-9.

MATA, F.J.; FUERST, W.L. y BARNEY, J.B., "Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis", Mis Quarterly, Diciembre 1995, Volumen 19, Nº4.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F., "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, Octubre 1990, Volumen 54, Nº4.

NELSON, R.R. (1994). The role of firm differences in an evolutionary theory of technical advance, Capítulo del libro: Magnussen L. (pp. 231-242), *Evolutionary and neo-schumpeterian approaches to economics*. Boston, Editorial Wolters Kluwer.

NEWBOLD, P.; WILLIAM, C. y THORNE, B. (2002). *Statistics for business and economics*. Nueva York, Editorial Prentice Hall, Edición 5ª.

NORTH, D.; SMALLBONE, D y VICKERS, I., "Public sector support for innovating SME's", Small Business Economics, Junio 2001, Volumen 16, Nº4.

O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CARSON, D. y C., "Competitive advantage in Small to Medium Sized Enterprises", Journal Of Strategic Marketing, Octubre-Diciembre 2002, Volumen 10, Nº 4.

PELHAM, A.M., "Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms", Journal of Marketing Theory and Practice, Verano 1997, Volumen 5, Nº 3. .

PENROSE, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nueva York, Editorial John Wiley.

PFEFFER, J., "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", The Academy of Management Executive, Noviembre 2005, Volumen 19, Nº 4.

PIL, F. y HOLWEG, M., "The advantages of thinking small", Mit Sloan Management Review, Invierno 2003, Volumen 44, Nº2.

PORTER, M.E.(1990). The competitive advantage of nations. Nueva York, Editorial The Free Press.

PORTER, M.E. (1985). Competitive advantage. Nueva York, Editorial The Free Press.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G., "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990, Volumen 68, Nº3.

RAY, G.; BARNEY, J.B. y MUHANNA, W.A., "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-Based View", Strategic Management Journal, Enero 2004, Volumen 25, Nº1.

RENUKA, S.D. y VENKATESHWARA, B.A., "A Comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO certification", Singapore Management Review, Enero-Junio 2006, Volumen 28, Nº1.

RICARDO, D. (1817). On the Principles of political economy and taxation. Londres, Editorial John Murray.

RITCHIE, B. y BRINDLEY, C., "Cultural determinants of competitiveness within SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Enero-Marzo 2005, Volumen 12, Nº1.

ROTH, K. y MORRISON, A.J., "Business-Led competitive strategy: a contingency link to internationalization", Journal Of Management, Setiembre 1992, Volumen 18, Nº3.

RUBIO, A. y ARAGÓN A., "Recursos estratégicos en las pymes", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Enero-Marzo 2008, Volumen 17, Nº1.

SANFIEL, M.A.; GARCÍA PÉREZ, A.M. y RAMOS, A., "De la ventaja competitiva de la empresa a la ventaja competitiva inter-organizacional. Razones de este cambio en el sector de industrias agroalimentarias en Canarias", Estudios de Economía Aplicada, Diciembre 2006, Volumen 24, Nº3.

SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Nueva York, Editorial Harper & Row.

TAÑSKI, N.; BAEZ, L. y CLÉRICI, C., “La competitividad de pymes forestales”, Enero-Junio 2007, Volumen 7, N°1, Sitio web: www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica.

VÁZQUEZ BARQUERO, A., “Inward Investment and Endogenous Development. The Convergence Of The Strategies Of Large Firms And Territories?”, Entrepreneurship & Regional Development, Enero-Marzo 1999, Volumen 11, N°1.

VERHEES, F.J. y MEULENBERG, M.T., “Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms”, Journal of Small Business Management, Abril 2004, Volumen 42, N°2.

VILLALONGA, B., “Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences”, Strategic Management Journal, Diciembre 2004, Volumen 25, N°13.

WAGNER, S.M., “A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage”, Journal of Business Research, Junio 2006, Volumen 59, N°6.

WANG, W. y CHANG, CH., “Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan”, Journal of Intellectual Capital, Número especial 2005, Volumen 6, N°2.

WERNERFELT, B., “The Resource-Based View of the firm”, Strategic Management Journal, Marzo 1995, Volumen 16, N°3.

WILKINSON, A., “Employment relations in SMEs”, Employment Relations, Mayo-Junio 1999, Volumen 21, N°3.

ZAHRA, S.A. y DAS S. R., “Building competitive advantage on manufacturing resources”, Long Range Planning, Abril 1993, Volumen 26, N°2.