

AS COMPETENCIAS DA EMPRESA COMO FACTOR BÁSICO NA RENDIBILIDADE ECONÓMICA

PABLO CABANELAS LORENZO / JAVIER LORENZO PANIAGUA
Universidade de Vigo

Recibido: 27 de marzo de 2006

Aceptado: 19 de decembro de 2006

Resumo: *Unha das principais vías de investigación no campo da dirección estratéxica é explicar por que as empresas son diferentes entre si e cales son as bases das vantaxes competitivas. En particular, co presente artigo pretendemos desenvolver unha nova contribución sobre este debate. Para iso, realizamos unha revisión teórica sobre os principais enfoques que tratan de explicar as fontes de competitividade; a partir desta, propoñemos unha serie de hipóteses que pretenden achegar indicios sobre a validez de cada unha das aproximacións identificadas. Con este obxecto, recorreremos á descomposición da varianza da rendibilidade económica co fin de determinar cales dos enfoques posúen un maior valor, sobre unha mostra de empresas representativa da economía española.*

Palabras clave: *Vantaxe competitiva / Eficiencia / Rendibilidade económica / Efecto industria / Efecto empresa / Recursos e capacidades.*

THE FIRM COMPETENCIES AS PROFITABILITY'S KEY

Abstract: *Why the firms are so different between them and which are the sources of competitive advantage are questions very investigated in the strategic management arena. Particularly, in the present paper, we try to develop a contribution about the discussion. In this way, it is presented a theoretical revision about the main streams which try to explain the sources of competitiveness; from this revision, are proposed the hypothesis which try to offer evidences about the validity of each one of the identified approaches. Based on this goal, we used the estimation of the variance components of the return on assets to assess the approaches with higher power in the explanation of this economical magnitude. The sample analysed tries to be representative of the Spanish economy.*

Keywords: *Competitive advantage / Efficiency / Return on assets / Industry effect / Firm effect / Resource based view.*

1. INTRODUCCIÓN

Durante as pasadas décadas xurdiron múltiples perspectivas ligadas á xeración de vantaxes competitivas no mundo empresarial que pretenden explicar por que as empresas son diferentes entre si. Cada unha delas persegue explicar a orixe ou as fontes das vantaxes competitivas baseándose en diferentes criterios. Así, para a consecución da mellora competitiva algunhas teorías fíxanse nas condicións da contorna, outras nas potencialidades da empresa e outras asumen un enfoque intermedio centrado na estratexia e na organización.

En particular, o obxecto deste artigo é contrastar cales das teorías vinculadas á competitividade teñen maior éxito na explicación dos factores que impulsan a rendibilidade económica¹ das organizacións. Este obxecto terá especial interese na medida en que pode condicionar unha investigación futura que afonde nas fontes de vantaxe competitiva.

¹ Variable elixida para caracterizar a competitividade empresarial.

Para iso, a metodoloxía empregada parte dunha revisión teórica que pretende sintetizar os factores, condicións ou impulsores de competitividade que remarquen cada enfoque. Esta base teórica permite establecer unha serie de hipóteses que se pretenden corroborar mediante o emprego da técnica de descomposición da varianza da rendibilidade económica. Esta proba aplícase sobre unha mostra de 693 empresas ao longo de tres anos, o que fai un total de 2.079 observacións. A finalidade é determinar cales son os principais factores que inflúen neste indicador económico das organizacións.

2. ENFOQUES TEÓRICOS VINCULADOS Á COMPETITIVIDADE

O núcleo desta revisión está vinculado á xeración de vantaxes competitivas que sexan susceptibles de outorgarlle á empresa unha posición superior no mercado da que, como consecuencia, aquela obteña unha rendibilidade económica superior á media. Cada modelo teórico enfoca a causa ou a orixe da xeración de vantaxes competitivas a partir de determinadas condicións ou dun conxunto de factores.

2.1. ENFOQUE BASEADO NAS CONDICIÓNS DA CONTORNA

Céntrase no atractivo da área-sistema na que compiten as empresas, que pode ser consecuencia da actuación das institucións ou dos axentes, ou das propias condicións que caracterizan o sector. Cómpre destacar dúas ramas principais:

- a) *Teorías vinculadas ás condicións da área-sistema co obxectivo de favorecer as “condicións para a mellora da competitividade e dos resultados”*. Consideran que a “atmosfera”, é dicir, as “condicións de competitividade” da área-sistema permiten desenvolver a competitividade empresarial e, como consecuencia, favorecen a eficiencia e a rendibilidade. De todos os modos, existiron dificultades desde a óptica da organización de empresas para configurar unha teoría que estableza pautas de xestión que aborden a dinámica competitiva nesta contorna e, á vez, consigan resultados adecuados. Aínda así, existen diversas perspectivas da contorna baixo a óptica do *management*², aínda que nesta investigación se lle dará preferencia á perspectiva que se centra en torno ao modelo da estrutura industrial.

² Lenz e Engledow (1986) formulan cinco modelos de análise da contorna: 1) *modelo da estrutura industrial*, que considera un conxunto de forzas competitivas que crean ameazas e oportunidades; é o modelo dominante; 2) *modelo cognitivo*, que considera que a contorna está personificada dentro dunha estrutura de coñecementos que posúen fundamentalmente aqueles que teñen poder e influencia; 3) *modelo organizativo*, que inclúe concepcións xerárquicas e non xerárquicas de como as organizacións independentes posúen os seus obxectivos e recursos desde a perspectiva dunha organización focal; baixo esta perspectiva a contorna divídese en categorías ou en niveis; 4) *modelo ecolóxico e dependencia de recursos*, que supón que as organizacións compiten por recursos escasos; 5) *modelo era*; a era é un período de tempo definido por unhas características distintivas; este modelo describe a contorna como un período de estabilidade, cambio ou orde determinada.

- b) *A perspectiva da análise industrial. Vantaxes competitivas vinculadas ao atractivo da industria.* Formula o seu atractivo, determinado pola existencia de barreiras e de forzas competitivas, e establece as bases da competitividade e dos resultados nas empresas dentro da industria ou do sector competitivo.

A análise industrial prové unha perspectiva estrutural da industria, dos seus participantes e características. Persegue identificar os beneficios potenciais dunha industria, descubrir as forzas que poderían estimular as ganancias, desenvolver o potencial de beneficio, protexer a vantaxe competitiva defendéndoa en contra das forzas que poderían detraer valor dela, estender a vantaxe competitiva influenciando favorablemente a esas forzas e anticipar de forma proactiva os cambios na estrutura industrial.

A análise industrial fórmase a través dun cruzamento entre a economía industrial³ e o campo da estratexia. Xorde pola insatisfacción xerada pola teoría da organización industrial que asumía a homoxeneidade na industria en todos os ámbitos, agás no tamaño.

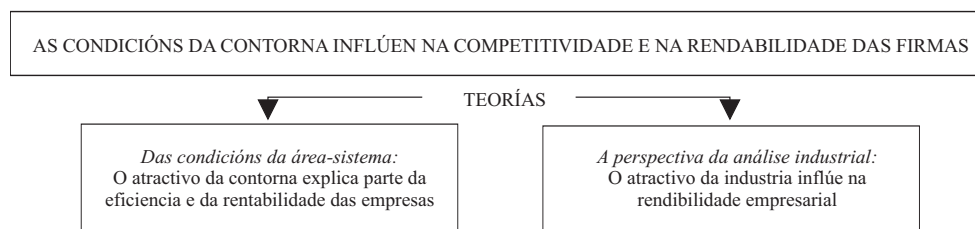
Os pioneiros foron Mason (1939) e Bain (1956), que suxeriron que a estrutura industrial no depende tan só do tamaño senón tamén do que denominaron “barreiras de mobilidade” capaces de crear poder de mercado e de previr a entrada de novos actores no sector. Así, a principios dos anos setenta comezou a desenvolverse unha teoría incipiente da estrutura industrial partindo da premisa de que distintas taxas de beneficio eran función do poder de mercado derivado da estrutura interindustrial e intraindustrial. Hunt (1972) engadiu o concepto de grupo estratéxico, que se identifica cun conxunto de firmas que seguen esencialmente as mesmas estratexias. Porter (1979a, 1979b, 1980a, 1980b, 1985, 1990) estableceu un avance significativo nesta teoría engadindo tres conceptos aos dous anteriores: a análise da estrutura industrial, a análise competitiva e a análise da evolución industrial. Este modelo integral denominouse “modelo das cinco forzas competitivas”.

Polo tanto, as empresas teñen unha dependencia da contorna da área e do país no que operan, séntense profundamente condicionadas e, á súa vez, condicionan a contorna espacial na que interactúan. A realidade é que algunhas áreas provén mellores soportes para a competitividade ca outras. Porén, a esencia da mellora competitiva está intimamente ligada á competitividade dos sistemas produtivos e, máis especificamente, á estrutura empresarial ou industrial. Desde esta perspectiva, os factores máis relevantes que condicionan a competitividade do sistema produtivo-industria son os seguintes:

- Estratexia, estrutura e rivalidade das empresas.
- Condicións da demanda.
- Condicións da oferta, servizos de apoio, equipamentos e infraestruturas específicas.

³ Ao que se lle incluíron os postulados de Alfred Marshall (1890) respecto dos distritos industriais e da competitividade dos sistemas produtivos realizados xa no século XIX.

- Barreiras para entrar e saír.
- O papel específico dos axentes fronteira.

Figura 1.- Teorías baseadas nas condicións da contorna

FONTE: Elaboración propia.

2.2. ENFOQUE INTERMEDIO

Trata de explicar a competitividade da empresa a través das relacións entre estratexia e organización. Destacan as seguintes teorías:

- a) *Teorías que perseguen a xeración de vantaxes competitivas a través da estratexia e o bo goberno das organizacións.* A conxunción das teorías de condicionantes da área-sistema e as asociadas á estrutura dos sectores non ofrecen unha visión completa do fenómeno da competitividade porque non analizan polo miúdo o papel da empresa na competitividade. Dentro de cada sector, as empresas, a través das súas capacidades de xestión e organización interna, determinan a súa propia competitividade; este é o determinante da teoría da estratexia empresarial. Esa teoría trata de reforzar as capacidades estratéxicas⁴ da firma que busca mellorar a súa posición, así como alcanzar e manter vantaxes competitivas sólidas e sostibles no tempo que permitan proporcionar un horizonte de desenvolvemento e beneficios.

Entre os autores máis recoñecidos que realizaron contribucións a esta teoría cómpre destacar a Drucker (1964) polas súas contribucións sobre estratexia corporativa; a Porter (1980c), que estableceu as estratexias xenéricas de diferenciación e liderado en custos; a Andrews (1971)⁵, pioneiro da análise DAFO; a An-

⁴ Entendemos a estratexia como o proceso que, a través da anticipación dos cambios na contorna e as accións imprevistas de oponentes intelixentes, trata de integrar obxectivos e políticas e establecer as accións para alcanzalos orientando a organización de recursos.

⁵ Andrews (1970) foi dos primeiros autores en formalizar o concepto de estratexia. Considera que a estratexia “é o patrón de decisións nunha compañía que determina e revela os seus obxectivos, fins ou metas, produce as principais liñas que se deben seguir e os plans para alcanzar as metas e define a amplitude do negocio que a compañía vai desenvolver, a clase de organización humana que é ou que intenta ser e a natureza da contribución económica e non económica que intenta facer aos seus accionistas, clientes e contorna”. Este enfoque está baseado nas ideas de Drucker (1954) e de Chandler (1962).

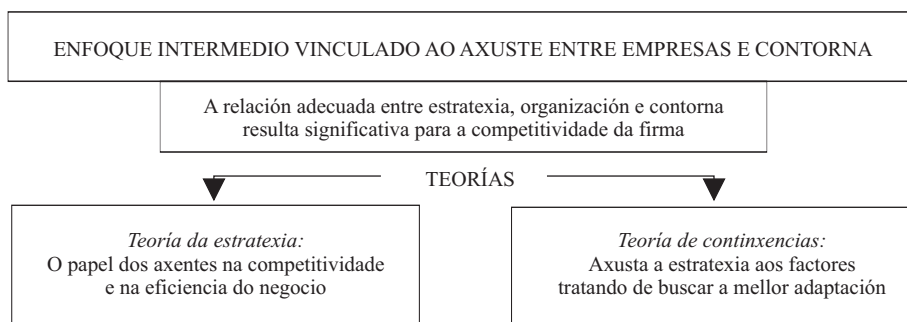
soff (1976, 1985), que desenvolveu modelos de planificación e estratexias de ampliación a través da súa matriz produtos-mercados; a Forrester (1961), pioneiro na creación da cadea de valor; a Hamel e Prahalad (1983, 1994), ou máis recentemente a Grant (1995), quen relaciona estratexia e coñecemento.

En xeral, a teoría da estratexia empresarial céntrase máis na busca de posicionamentos a través de aspectos estruturais e imperfeccións competitivas. En definitiva, aínda que a teoría da estratexia é amplamente recoñecida e supón un importante avance, non colmou as expectativas que se xeraran. Con todo, o máis valioso do enfoque das teorías que perseguen a xeración de vantaxes competitivas a través da estratexia e o bo goberno das organizacións é o proceso de reflexión –que si resulta adecuado⁶– e o reforzamento das capacidades directivas. Se a estratexia mantén como misión a xeración de valor, será un soporte adecuado para a mellora competitiva.

- b) *Teorías que tratan de axustar a estratexia con recursos escasos, condicións da contorna, tecnoloxía, tamaño, idade e organización.* A teoría de continxencias céntrase nos determinantes da estrutura; formula que no existe “a mellor estrutura”, xa que dependerá do axuste de diversos parámetros, fundamentalmente da estratexia, da contorna, do tamaño e da tecnoloxía. Representa un claro recoñecemento da complexidade da contorna; así, a organización terá éxito se se axusta interna e externamente. A mellor maneira de organizarse depende da natureza da contorna á cal as organizacións deben adaptarse.

Entre os autores máis destacados vinculados a esta teoría cómpre sinalar a Miles e Snow (1978a, 1978b, 1984).

Figura 2.- Teorías vinculadas ao enfoque intermedio



FONTE: Elaboración propia.

⁶ Desenvolvendo o punto neutro e evitando o pensamento de grupo (Barnes, 1984; Barney, 1988; Bateman e Zeithaml, 1989; Gilad, Gordon e Sudit, 1993).

2.3. TEORÍAS VINCULADAS ÁS POTENCIALIDADES DA FIRMA

Este grupo de teorías, vinculada nas súas orixes a Penrose (1959), considera implicitamente a perspectiva dos recursos e capacidades, que parte dunha heteroxeidade das organizacións (Peteraf, 1993) que teñen acceso a recursos únicos ou difíciles de copiar (Lippman e Rumelt, 1982; Wenerfelt, 1984). Os diferenciais de eficiencia, xa que logo, dependen da habilidade de desenvolver combinacións de recursos únicos que perduran pola dificultade de ser copiados (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993). Polo tanto, son os factores intraempresariais, non os externos, os que favorecen a creación e o mantemento de vantaxes competitivas que conflúen en niveis diferentes de eficiencia.

Esta óptica provoca unha ruptura coa perspectiva económica tradicional (Wernerfelt, 1989) dado que asume as imperfeccións dos mercados de recursos, cos seus conseguíntes efectos competitivos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). As claves para a xeración de vantaxes competitivas están vinculadas aos recursos ou ao que a empresa posúe (Hall, 1992), ás competencias ou interaccións entre recursos e ás capacidades ou habilidades para desenvolver eses recursos e capacidades (Cuervo, 1999).

Unha teoría integrada neste grupo é a da aprendizaxe organizacional, que propón como clave competitiva que a organización estea orientada cara á aprendizaxe; para iso, precisa dispoñer dunhas disciplinas esenciais (Senge, 1990) ligadas ás capacidades das persoas vinculadas á empresa. Entre os autores relevantes cómpre sinalar a Argyris (1993) e a Handy (1995), aínda que os precursores deste enfoque foron Dewey (1952) e Lewin (1932). Esta corrente considera que a creación de vantaxes competitivas se basea en incrementar a capacidade persoal ou a do grupo á hora de interpretar feitos para actuar con éxito a través da aprendizaxe.

Aínda que na actualidade estas teorías están no centro do pensamento organizativo, existe unha corrente de autores que as cualifican de intuitivas e de lóxicas. Neste sentido, mantéñense algunhas conxecturas en torno a elas, particularmente respecto do seu escaso soporte empírico, da súa perspectiva tautolóxica⁷ e, tal e como manifestan Fleisher *et al.* (2002, pp. 215-216), respecto de que soportan unha taxonomía relativamente complexa e ambigua (Amit e Schoemaker, 1993; Chi, 1994). Outros autores manifestan simplemente que estas teorías non engaden nada novo.

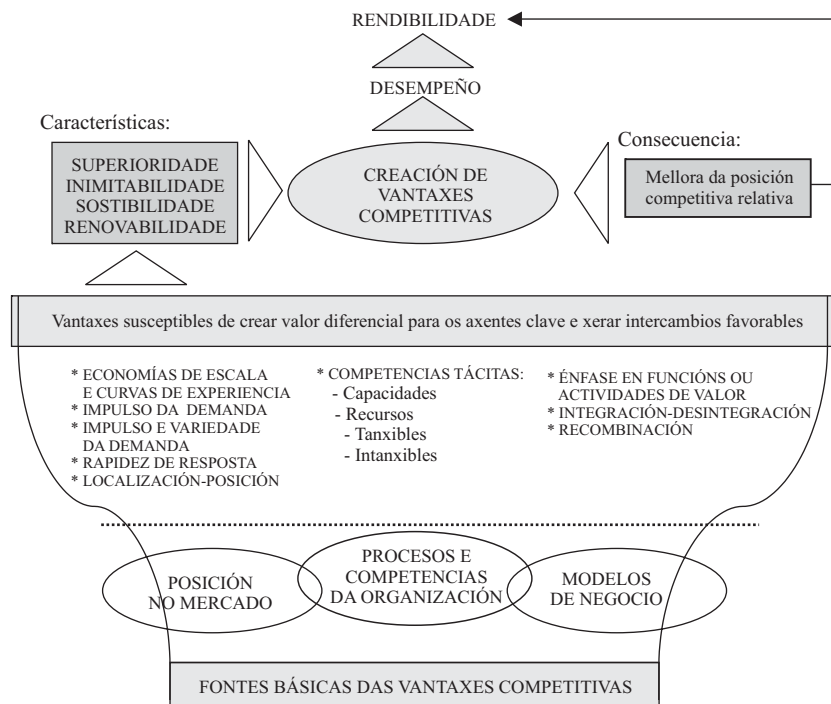
Para que unha competencia asociada aos recursos e capacidades dunha organización sexa susceptible de crear valor diferencial para os axentes clave dunha actividade comercial, debe posuír as características de superioridade, inimitabilidade, sostibilidade e renovabilidade. Así, para que unha firma obteña rendas económicas por riba das normais debe posuír ou controlar recursos con varias características

⁷ Porter (1991) indica que a teoría de recursos e capacidades incorpora unha lóxica circular. Argumenta que o seu defecto potencial é que esta teoría manifesta que o éxito na estratexia se mellora a través da dispoñibilidade de recursos de valor pero que a firma para adquirir eses recursos precisa mellorar a súa estratexia.

únicas, capaces de convertela en competitivamente superior (Fleisher *et al.*, 2002). Para ter unha vantaxe competitiva, os activos, as capacidades ou os procesos dunha organización teñen que posuír atributos específicos. Isto ocorre cando son raros, valiosos, difíciles de imitar e teñen poucos substitutivos; eles representan unha fonte crítica de vantaxe competitiva (Barney, 1991).

En síntese, identificamos tres grandes enfoques que pretenden axudar a definir as fontes de vantaxes competitivas. Cada un posúe unhas características específicas e unha proposta diferencial de cara á xeración de eficiencia económica, que serán valoradas no seguinte punto da investigación co obxecto de definir un enfoque que, con sustento empírico, apoie unha teoría subxacente.

Figura 3.- Fontes básicas de vantaxes competitivas



FONTE: Elaboración propia.

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESES

As hipóteses da investigación fórmulanse de acordo coas ideas básicas que apoia cada un dos enfoques teóricos. Así, ofrécense unha serie de afirmacións vinculadas a cada teoría sobre as que buscaremos indicios que nos levan á súa aceptación ou rexeitamento.

- *Hipótese 1. A rendibilidade económica depende do ano estudado máis ca de calquera outro factor.* Esta hipótese ten como obxectivo destacar o factor ano, especialmente vinculado a efectos aleatorios (que afectan ao conxunto de empresas da área estudada), como determinante básico da rendibilidade económica, por riba doutros factores sistémicos, industriais, estratéxicos ou internos.
- *Hipótese 2. A pertenza a unha área ou rexión inflúe no nivel de rendibilidade económica das organizacións.* Pretende valorar a idea da influencia das condicións de competitividade dunha zona sobre a rendibilidade económica das organizacións. Está relacionada co enfoque que vincula as vantaxes competitivas cunha área-sistema.
- *Hipótese 3. O efecto industria existe e é determinante da rendibilidade económica sostible.* Existen estudos realizados no ámbito da economía industrial (perspectiva de análise industrial) que sinalan que os beneficios medios dos sectores difiren entre si, o que significa que os resultados das empresas están condicionados polo sector ou pola industria á que pertencen. “A industria é o foco primario das forzas competitivas; a súa estrutura é a que condiciona primordialmente a conduta e a actuación da empresa, e é a unidade lóxica conveniente para estudar a conduta e a actuación da empresa” (Bain, 1963, p. 63).
- *Hipótese 4. A pertenza a un grupo de empresas é unha fonte de rendibilidade económica.* Esta hipótese pretende corroborar se a pertenza a un determinado grupo corporativo pode influír na variabilidade da rendibilidade económica dunha organización. Está baseada na idea de que un grupo corporativo segue pautas estratéxicas que condicionan o seu comportamento e, xa que logo, os seus resultados.
- *Hipótese 5. Os factores propios da organización (efecto empresa) son determinantes clave da rendibilidade económica.* O efecto empresa vén explicado pola dispoñibilidade nas organizacións de recursos heteroxéneos (Werenerfelt, 1984), así como da capacidade de xerar vantaxes competitivas (Barney, 1991) que redunden nunha maior eficiencia cá correspondente ao seu sector (Rumelt, 1991). Neste punto, os recursos intanxibles e as distintas formas adoptadas polo coñecemento (Grant, 1991) son un compoñente esencial do efecto empresa (Calvo e López, 2003). Parte da idea de que o axuste entre os recursos, capacidades e a estratexia da organización propicia o desenvolvemento de competencias xeradoras de valor que posibilitan a creación de vantaxes competitivas, na liña da proposta da teoría vinculada ás potencialidades da firma.

En definitiva, cada unha das hipóteses está asociada a un enfoque teórico e utiliza a rendibilidade económica como medida da eficiencia económica. A continuación procedemos á análise, que pretende aclarar cada unha das propostas.

3. ANÁLISE DOS FACTORES QUE AFECTAN Á VARIANZA DA RENDIBILIDADE ECONÓMICA

O obxectivo básico do estudo empírico é definir o efecto de distintos factores sobre a variación da rendibilidade económica⁸ e, con iso, poder obter indicios que confirmen as hipóteses formuladas. Para iso resulta crítica a identificación dos factores que, consideramos, poden condicionar a rendibilidade económica das organizacións. Así, traballamos con variables de carácter económico-financeiro relacionadas cos factores estudados: ano, sector, grupo, rexión e empresa.

A fonte de datos utilizada para a análise estatística foi Ardán⁹, que nos permitiu contar cunha ampla mostra de empresas. En particular, partiuse de 110.000 empresas sobre as que se realizou un proceso de depuración (ver o anexo) co fin de obter unha mostra de empresas representativa da realidade empresarial española e que fose consistente desde o punto de vista estatístico. Como resultado do proceso de depuración, a mostra sufriu un forte axuste quedando reducida en último termo a 693 empresas sobre as que se posúe información referida a tres anos consecutivos (1997, 1998 e 1999) e que teñen como requisito fundamental a pertenza a un grupo.

O tratamento estatístico utilizado foi a análise dos compoñentes da varianza, aplicada sobre a rendibilidade económica, técnica que se explica a continuación.

A análise dos compoñentes da varianza para modelos lineais de efectos mixtos estima a contribución de cada efecto aleatorio á varianza da variable dependente. Ao calcular os compoñentes da varianza¹⁰, pódese determinar cal ou cales das variables analizadas teñen un maior efecto nesta. O programa utilizado para realizar esta análise foi o SPSS versión 11, a opción de “compoñentes da varianza”, seleccionando a alternativa de máxima verosimilitude.

⁸ A elección dun indicador, manifestación ou indicio de competitividade empresarial é obxecto dun vivo debate na literatura. Parece evidente que a posesión de vantaxes competitivas lle outorgará á organización unha posición superior no mercado; posición que, tarde ou cedo, deberá impulsar a obtención de rendementos ou de resultados superiores á media en termos de aumento da cota de mercado ou/e de rendibilidade económica ou/e financeira ou/e de produtividade do traballo ou do capital ou/e de redución do custo laboral unitario, etc. Polo tanto, o desacordo non se limita só á elección do indicio senón tamén ao período de tempo que considerar nas análises e á elección dos referentes (competidores máis ou menos próximos) cos que compararse. Neste traballo adherirémonos á proposta de Porter (1999, 1982), que vincula competitividade con rendibilidade económica. Porén, existen contribucións sólidas na literatura que cuestionan esta relación (por exemplo, pola adopción de estratexias de baixos prezos por parte de empresas competitivas ou de estratexias de colleita por parte de firmas que non o son) e que defenden que, no seu lugar, deben empregarse, con determinados matices, indicadores alternativos tales como o valor engadido por empregado e o custo laboral unitario (Monitor Company, 1994) ou a cota de mercado (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1988; Tomás, 1998). En traballos posteriores incorporaremos eses indicios á nosa análise, sempre, claro está, subordinados á dispoñibilidade de información económico-financeira ou comercial.

⁹ É un servizo de intelixencia empresarial pertencente ao Consorcio da Zona Franca de Vigo de apoio á dinámica e desenvolvemento empresarial para a mellora competitiva das empresas. Actúa proporcionando información aplicable para a toma de decisións tanto no ámbito da estratexia empresarial coma no das políticas públicas. É promovido en cada comunidade autónoma polas principais axencias de desenvolvemento coas que colabora: IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica), IFA (Instituto de Fomento de Andalucía), Junta de Extremadura, IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana) e IGE (Instituto Galego de Estatística).

¹⁰ Método baseado nas ideas de Searle (1997).

A utilización deste modelo parte da consideración dunha variable (dependente) de carácter cuantitativo que é explicada por unha serie de factores, que han ser categóricos. Cando menos un dos factores debe ser aleatorio, isto é, os niveis do factor deben ser unha mostra aleatoria dos posibles niveis. As covariables son variables cuantitativas que están relacionadas coa variable dependente. Os supostos que se deben asumir na aplicación do modelo son os seguintes:

- Os parámetros do modelo para un efecto aleatorio teñen de media cero, varianzas constantes finitas e non están correlacionados mutuamente. Os parámetros do modelo para diferentes efectos aleatorios son independentes.
- O termo residual ten unha media de cero e unha varianza constante finita. Non ten correlación con respecto aos parámetros do modelo de calquera efecto aleatorio. Asíumese que os termos residuais de diferentes observacións non están correlacionados.

A análise desenvolvida levarase a cabo sobre un modelo descritivo das fontes de rendibilidade económica¹¹ (variable dependente e que se pretende explicar, que é de natureza cuantitativa). Para iso identificáronse unha serie de factores que, desde o punto de vista desta investigación, son considerados como relevantes á hora de explicar a varianza da variable dependente. Entre os factores detectados cómpre identificar o ano, o sector, o grupo, a rexión, aspectos vinculados á propia empresa e o residuo¹². En particular, o modelo descritivo da rendibilidade económica considerado é o seguinte:

$$R_{ijklmt} = M_0 + S_i + G_j + A_k + R_l + E_m + \epsilon_t$$

onde R_{ijklm} é a taxa de rendibilidade no ano k da empresa m pertencente ao sector i , que forma parte do grupo j , que ten a sede central na rexión l , que vén explicada, ademais de pola constante M_0 , polos seguintes elementos:

- S_i fai referencia ao efecto do sector e en que medida afecta á rendibilidade económica da empresa. O seu resultado viría a destacar o efecto que os aspectos industriais teñen sobre a rendibilidade das empresas.
- G_j representa o efecto grupo, é dicir, se a pertenza a un determinado grupo condiciona a rendibilidade económica da empresa. Indica os efectos que ten a pertenza a un grupo sobre a rendibilidade.

¹¹ O pioneiro na realización dun modelo destas características foi Schmalensee (1985), aínda que o máis recoñecido é o modelo de Rumelt (1991), que tamén utiliza a Schmalensee, no seu artigo que trata de estudar o peso do sector na rendibilidade económica. Posteriormente, outros autores como Porter e McGahan (1997) realizarán a súa propia contribución nesta liña. Máis traballos desenvolvidos son os de Roquebert (1996), Mauri e Michaels (1998), Claver *et al.* (2000, 2005) e Eriksen e Knudsen (2003).

¹² Reflicte o efecto das variables non consideradas ou non explicadas polo modelo.

- A_k reflicte o efecto dos anos e o seu fin é mostrar se existen variacións na rendibilidade como consecuencia do ano de análise e as condicións que se dan en cada un deles.
- R_l é un factor vinculado á rexión, isto é, onde posúe a empresa o domicilio social. Con isto preténdese analizar se a rexión de orixe da organización ten efectos dalgún tipo sobre a variable explicada polo modelo.
- E_m fai referencia ao factor empresa, especificamente ás diferenzas existentes nas capacidades e recursos que cada empresa posúe e que as diferencian do resto. Son valores internos vinculados á forma de competir da propia organización.
- C_t fai referencia ao residuo do modelo explicativo da rendibilidade.

Os factores analizados son independentes, posto que se estudaron as correlacións entre factores e non se atopou ningunha significativa, o que fai pensar que os factores son razoablemente independentes. Polo tanto, a varianza da rendibilidade económica é igual á suma da varianza de cada un dos factores.

$$V_{ijklmt} = V_s + V_g + V_a + V_r + V_e + V_c$$

Así mesmo, cómpre considerar que o modelo co que se traballa é un modelo de efectos aleatorios porque o interese reside en medir a contribución de cada un dos factores e non o de cada unha das industrias, dos grupos, das rexións ou das empresas que foron consideradas (González, 2000). O modelo é aniñado nalgunhas variables (empresa dentro de grupo e de sector, sector dentro de rexión).

Mediante a descomposición da varianza, a importancia ou o efecto dun factor obtérase a través da medición da variabilidade inducida por el na varianza da rendibilidade económica (variable dependente)¹³. Unha vez estimados os compoñentes da varianza, a importancia relativa de cada elemento vén definida pola porcentaxe que esa estimación ten sobre a varianza (Claver *et al.*, 2000).

Con respecto aos datos utilizados¹⁴, cómpre realizar as seguintes apreciacións:

- Número de empresas analizadas: 693¹⁵.
- A variable ano refírese aos anos 1997, 1998 e 1999.
- O sector vén definido a partir do CNAE 3 díxitos.
- Á hora de determinar o grupo tívose en conta o CIF do grupo de empresas.
- A rexión valorouse no ámbito de comunidade autónoma.
- A variabilidade de empresa refírese aos tres anos considerados (variabilidade temporal).

¹³ É un método que non trata de determinar relacións causais senón a importancia relativa dun factor ou duns factores nunha variable dependente.

¹⁴ O proceso de depuración da mostra está reflectido no anexo.

¹⁵ O número total de casos analizado é de 2.079, posto que cada empresa dispón de datos para os tres anos estudados.

3.3. RESULTADOS

A partir da aplicación da análise dos compoñentes da varianza obtivéronse os resultados que se presentan na táboa 1¹⁶.

Táboa 1.- Peso dos factores analizados na varianza da rendibilidade económica

COMPOÑENTE	ESTIMACIÓN	PORCENTAXE (%)
Ano	0,00003143	0,23161164
Sector	0,00142900	10,53048128
Grupo	0,00046870	3,45390943
Rexión	0,00000000	0,00000000
Empresa	0,00682800	50,31639343
Residuo	0,00481300	35,46760422
TOTAL	0,01357013	100,00000000

FONTE: Elaboración propia.

Os resultados obtidos mostran que o efecto empresa é o factor que ten unha maior influencia sobre a varianza da rendibilidade. En concreto, un 50,3% da varianza da rendibilidade económica é explicada polas capacidades e recursos internos e específicos das organizacións. A capacidade explicativa da varianza do termo dependente é superior aos demais compoñentes analizados. Así, o ano e a rexión practicamente non explican a varianza da rendibilidade (un 0,23% e un 0%, respectivamente), polo que o seu efecto merece escasa consideración. E como complemento ao factor empresa, aínda que cunha incidencia menos directa na variación da variable explicada, hai que identificar o sector e o grupo. O sector ten unha influencia que cómpre ter en consideración (10,5%) polo que respecta á varianza da rendibilidade, e que indica a existencia de sectores máis propensos á obtención dunha rendibilidade económica superior. A pertenza a un grupo ten influencia na varianza da rendibilidade pero cómpre considerala como unha influencia escasa. Por último, hai que destacar o residuo do modelo aplicado que explica preto dun 35,5% da varianza da rendibilidade.

En definitiva, considerando os resultados estudados obtéñense importantes indicios que confirmarían a hipótese 5 que propón que as competencias internas, ligadas á estratexia organizativa, son o principal elemento que afecta á rendibilidade económica. O resto das hipóteses non merecen a mesma consideración posto que, aínda que se detectara algún efecto do factor industria ou mesmo do de grupo, a influencia do resto de variables sobre a rendibilidade económica é reducida. Isto lévanos a destacar que as propostas relacionadas co resto das hipóteses, así como as teorías asociadas, non ofrecen indicios que confirmen a súa influencia na rendibilidade económica das empresas estudadas.

¹⁶ A estimación do compoñente rexión é negativa (-0,0004899), por iso é desprezada a súa influencia sobre a varianza da rendibilidade económica. En principio non debería ser negativa, pero o método de estimación pode dar lugar a termos negativos que, se son pequenos, adoitan ser considerados nulos, coma no caso da variable rexión; se non foran pequenos, sería necesario reformular o modelo.

4. CONCLUSIÓNS

A natureza das fontes nas que se sustentan as vantaxes competitivas evolucionaron, cambiando tamén as bases que as apoian. Ante este contexto, cos indicios obtidos na investigación podemos destacar que a variación da rendibilidade entre unhas empresas e outras se debe principalmente a factores vinculados ás capacidades e recursos que manexa a empresa á hora de competir. A consecución de rendibilidade nas empresas depende en gran medida de si mesmas e de como leven a cabo a xestión dos seus recursos e capacidades. Polo tanto, unha das principais contribucións deste traballo, na liña doutros publicados nos últimos tempos (Roquebert, 1996; Mauri e Michaels, 1998; Claver *et al.*, 2000, 2005; Eriksen e Knudsen, 2003), é que reforza a teoría centrada nos recursos da empresa.

En particular, a dinámica competitiva actual multiplicou a necesidade dos responsables das empresas de crear valor cara á súa contorna e, para iso, os responsables das organizacións han buscar internamente novas fontes de valor que permitan a obtención de vantaxes competitivas. Resultará especialmente interesante buscar as fontes de vantaxes competitivas dentro da propia empresa e non tanto noutros factores impostos desde a contorna.

Outra idea que se desprende da investigación é que a pertenza a unha industria concreta pode ter certa influencia na rendibilidade, aínda que considerablemente máis reducida que aquela referida ás competencias internas da organización.

O modelo exposto achega novos resultados ao debate aberto no mundo empresarial. Estes resultados implican certa mellora con respecto aos estudos anteriores debido a que o modelo lle outorga un maior peso á influencia do factor empresa e porque dispón dun residuo inferior.

De todos os modos, o traballo está aberto a posibles melloras aplicables en futuras investigacións. Unha opción podería ser a introdución de novas variables explicativas que axusten o modelo. Por exemplo, pode resultar interesante valorar o efecto da localización da industria (como poden ser os clústers, os sistemas produtivos, etc.), o tipo de vínculos que as empresas manteñen entre si e o aglutinante para público e para privado co que interactúan. Desta forma, poderíase incluír unha variable nova no modelo como pode ser a rexión-sector, que valore este efecto sobre a rendibilidade económica das empresas dunha rexión. Outra consistiría en traballar cun horizonte temporal superior así como con datos sucesivos, porque na medida en que o horizonte temporal sexa superior os resultados mostrarían un maior grao de sostibilidade, característica clave na obtención de vantaxes competitivas. Á súa vez, conviría combinar a técnica utilizada con outras que permitan un contraste de hipóteses que proporcionen novos resultados ao debate.

Entre as limitacións, cómpre destacar aquelas vinculadas á metodoloxía estatística. É unha técnica que está sendo perfeccionada co tempo e que, se cadra, poderá abrir novas posibilidades para os investigadores.

ANEXO. DEPURACIÓN DA MOSTRA

Para obter a mostra partiuse da base de datos Ardán que contén datos de máis de 110.000 empresas. Co fin de conseguir unha mostra representativa da empresa española, depurouse seguindo os seguintes pasos:

a) *Homoxeneidade temporal*. Coa finalidade de obter a información necesaria para poder estudar as variacións e tendencias interanuais, só se seleccionaron aquelas empresas que tivesen datos de tres anos consecutivos, en concreto dos anos 1997, 1998 e 1999. Seguindo este criterio a mostra reduciuse a 47.984 empresas.

b) *Homologación por tamaño*. O seguinte paso, co fin de que a mostra fose homoxénea, consistiu en eliminar aquelas empresas cun tamaño demasiado pequeno. Así, a facturación non podía ser inferior ao millón de euros. O número de empresas eliminadas foi de 14.112 e, xa que logo, neste punto a mostra era de 33.872 empresas.

c) *Incoherencias contables*. Posteriormente, filtráronse as incoherencias contables co fin de traballar con datos coherentes. Por iso, elimináronse aqueles casos con valores negativos das seguintes contas: activo fixo, pasivo fixo, inmovilizado material, débeda no longo prazo, existencias e capital social. O resultado é a eliminación de 284 empresas.

d) *Valores extremos*. Para eliminar os valores extremos estúdase a rendibilidade económica, desestimando aquelas rendibilidades que non gardaban continuidade co resto, o que provocou o descarte de 5 empresas máis.

e) *Variacións*. Exclúense aquelas empresas con grandes variacións no activo e nos ingresos. Para iso, estableceuse un limiar máximo respecto das variacións interanuais dos activos e dos ingresos. En canto ao activo, elimináronse aquelas empresas cunha variación do 500%. Polo que respecta aos ingresos, o limiar máximo situouse de tal forma que se eliminaran aquelas empresas que multiplicaron por máis de 10 a cantidade ingresada, é dicir, aquelas que teñen variacións superiores ao 1000%. En total, seguindo estes dous criterios elimináronse 507 empresas.

f) *Representatividade sectorial*. Prescindiuse das empresas que pertencen ao grupo 60 de Sic, que actúan no sector de finanzas, seguros e bens raíces; excluíndo un total de 314 empresas. Non se axustaron as empresas por sector posto que se considerou que as porcentaxes son similares á realidade.

g) *Homologación xeográfica*. O primeiro paso dentro deste punto da depuración foi eliminar as empresas do norte de Portugal (1.648 empresas). Posteriormente, realizouse un segundo axuste rexional a partir dos datos obtidos no Rexistro Mercantil para evitar a desviación que provoca dispoñer de máis datos de determinadas rexións que poidan modificar a realidade. As empresas excluíronse aleatoriamente, axustando tres comunidades: Galicia (3.053 empresas eliminadas), Murcia (1.613 empresas eliminadas) e Andalucía (3.655 empresas eliminadas).

A táboa a.1 mostra a relación de empresas por rexións, así como a súa porcentaxe a partir da que se realizaron os axustes da mostra.

Os axustes realizáronse no nivel rexional; en concreto, a táboa a.2 compara as empresas depositadas no Rexistro Mercantil e as empresas que contén a base de datos de Ardán, indicando os axustes que se tiveron que realizar co fin de que os datos sexan representativos da empresa española.

Táboa a.1.- Distribución provincial das empresas inscritas no Rexistro Mercantil

PROVINCIA	TOTAL	%	PROVINCIA	TOTAL	%
A Coruña	15.109	2,11	Logroño	4.848	0,67
Araba	4.222	0,59	Lugo	4.491	0,62
Alacante	31.737	4,42	Madrid	124.156	17,26
Almería	7.911	1,10	Málaga	23.557	3,28
Albacete	6.395	0,89	Melilla	422	0,06
As Palmas	13.636	1,90	Murcia	19.512	2,71
Asturias	13.815	1,92	Navarra	8.664	1,20
Avila	1.770	0,25	Ourense	4.475	0,62
Badaxoz	6.202	0,86	Palencia	2.015	0,28
Baleares	22.668	3,16	Pontevedra	14.713	2,05
Barcelona	118.553	16,53	Salamanca	5.193	0,72
Burgos	5.405	0,75	Santander	6.422	0,89
Cáceres	3.755	0,52	Segovia	2.109	0,29
Cádiz	9.628	1,29	Sevilla	21.293	2,96
Castellón	10.929	1,52	Soria	1.269	0,18
Ceuta	619	0,09	Sta. Cruz Tenerife	11.168	1,55
Cidade Real	5.256	0,73	Tarragona	12.107	1,68
Córdoba	9.913	1,38	Teruel	2.096	0,29
Cuenca	2.421	0,34	Toledo	9.419	1,31
Granada	8.216	1,15	Valencia	42.396	5,89
Guadalaxara	2.040	0,28	Valladolid	7.223	1,00
Guipúscoa	10.337	1,44	Biscaia	17.007	2,36
Huelva	5.079	0,71	Xaén	4.355	0,61
Huesca	3.769	0,53	Xirona	16.211	2,26
León	6.924	0,96	Zamora	2.059	0,29
Lleida	7.805	1,09	Zaragoza	16.329	2,27
TOTAL				719.262	

FONTE: <http://www.informasa.es/>**Táboa a.2.-** Axustes realizados por comunidade autónoma

REXIÓN	EMPRESAS DEPOSITADAS NOS REXISTROS MERCANTÍS DE ESPAÑA		MOSTRA DEPURADA DE ARDÁN <1 millón €, PeM+G		AXUSTES POR COMUNIDADE	
	1999	%	1999	%	1999	%
Andalucía	89.592	12,49	6.698	20,79	3.043	12,65
Aragón	22.194	3,09	637	1,98	637	2,65
Asturias	13.815	1,93	494	1,53	494	2,05
Baleares	22.668	3,16	364	1,13	364	1,51
Canarias	24.804	3,46	501	1,55	501	2,08
Cantabria	6.422	0,90	132	0,41	132	0,55
Castela-A Mancha	25.531	3,56	493	1,53	493	2,05
Castela e León	33.967	4,74	970	3,01	970	4,03
Cataluña	154.676	21,56	5126	15,91	5.126	21,31
Ceuta	619	0,09	And		And	
Extremadura	9.957	1,39	352	1,09	352	1,46
Madrid	124.156	17,31	4.432	13,76	4.432	18,43
Melilla	422	0,06	And		And	
Murcia	19.512	2,72	2.296	7,13	683	2,84
Navarra	8.664	1,21	383	1,19	383	1,59
A Ríoxa	4.848	0,68	195	0,61	195	0,81
C. Valenciana	85.062	11,86	3.287	10,20	3.287	13,67
Galicia	37.788	5,41	4.611	14,31	1.558	6,48
País Vasco	31.566	4,40	1.248	3,87	1.400	5,82
TOTAL	717.263		32.219		24.050	

NOTA: As rexións axustadas aparecen destacadas na táboa.

FONTE: Elaboración propia a partir dos datos do Rexistro Mercantil e de Ardán.

En total, tras a depuración realizada ata o momento, a mostra resultante para a análise dos compoñentes da varianza é de 22.794 empresas.

h) *Pertenza a grupo*. Incluído co obxecto de analizar o efecto pertenza a grupo sobre a rendibilidade económica. Só se consideraron empresas que pertencen a un grupo formado por máis de dúas empresas. O resultante total, tras utilizar este criterio, deixa a mostra sobre a que se realizará a análise estatística en 693 empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- ANSOFF, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Pamplona/Barcelona: EUNSA.
- ANSOFF, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- ARGYRIS, C. (1994): *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1988): *La competitividad de la empresa*. (Serie Principios de Organización y Sistemas, 4).
- BAIN, J. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BAIN, J.S. (1963): *Organización Industrial*. México: Omega.
- BARNES JR., J.H. (1984): "Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning", *Strategic Management Journal*, vol. 5, num. 2, pp. 129-137.
- BARNEY, J.B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 42, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1988): "Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis", *Strategic Management Journal*, vol. 9, (Special Issue), pp. 71-78.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, num. 1, pp. 99-120.
- BATEMAN, T.S.; ZEITHAML, C.P. (1989): "The Psychological Context of Strategic Decisions: A Model and Convergent Experimental Findings", *Strategic Management Journal*, vol. 10, núm. 1, pp. 59-74.
- CALVO, A.; LÓPEZ, V. (2003): "Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, pp. 49-64.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHI, T. (1994): "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transactions, Transaction Costs Problems and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-290.
- CLAVER, E.; MOLINA, J.F.; QUER, D. (2000): "Incidencia comparada del efecto empresa y el efecto sector en la rentabilidad económica: aplicación a una muestra de empresas de Alicante 1994-1998", *Economía Industrial*, núm. 334.
- CLAVER, E.; MOLINA, J.F.; QUER, D.; TARÍ, J.J. (2005): "Influencia de la definición industrial sobre la importancia relativa de los efectos empresa e industria", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14., núm. 1, pp.45-60.

- CUERVO, A. (1999): "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones de la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79, pp. 34-55.
- DRUCKER, P. (1954): *The Principles of Management*. New York, NY: Harper Collins.
- DRUCKER, P.F. (1964): *Managing for Results*. New York: Harper & Row.
- ERICKSEN, B.; KNUDSEN, T. (2003): "Industry and Firm Level Interaction Implications for Profitability", *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 191-199.
- FLEISHER, C.S.; BENSOUSSAN, B.E. (2002): *Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New Jersey: Prentice Hall.
- FORRESTER, J. (1961): *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- GILAD, B.; GORDON, G.; SUDIT, E. (1993): "Identifying Gaps and Blindspots in Competitive Intelligence", *Long Rang Planning*, vol. 26, núm. 6, pp. 107-113.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.
- GRANT, R. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge, MA: Blackwell.
- GONZÁLEZ, E. (2000): "Efecto industria, efecto grupo y efecto empresa", *X Congreso Nacional de ACEDE (Integración Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa)*. Oviedo: ACEDE.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. (1983): "Managing Strategic Responsibility in the MNC", *Strategic Management Journal*, vol. 4, núm. 4, pp. 341-351.
- HANDY, C. (1995): *La era de la sinrazón*. Barcelona: Parramón.
- HUNT, S.D. (1972): "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 36, núm. 3.
- LENZ, R.; ENGLEDDOW, J. (1986): "Environmental Analysis: The Applicability of Current Theories", *Management Journal*, vol. 7, pp. 329-346.
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R.P. (2003): "A Bargaining Perspective on Resource Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 11, pp. 1069-1086.
- MARSHALL, A. (1890): *Principios de economía. Un tratado de introducción*. (Versión española datada no ano 1963). Madrid: Aguilar.
- MASON, E. (1939): "Price and Production Policies of Large Scale Enterprises", *American Economic Review*, vol. 29, pp. 61-74.
- MAURI, A.; MICHAELS, M. (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.
- MCGAHAN, A.; PORTER, M.E. (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, (Summer Special Issue), pp. 15-30.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MYER, A.D.; COLEMAN, H.D. (1978): "Organizational Strategy, Structure and Process", *Academy of Management Review*, vol. 3, núm. 3, pp. 546-562.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1984): "Fit, Failure and The Hall of Fame", *California Management Review*, vol. 26, núm. 3, pp. 10-28.
- MONITOR COMPANY (1994): "Construir as vantagens competitivas de Portugal", *Forum para a Competitividade*. Lisboa.
- PENROSE, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 179-191.
- PORTER, M. (1979a): "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 57, núm. 2, pp. 137-145.
- PORTER, M. (1979b): "The Structure within Industries and Companies Performance", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 61, núm. 2, pp. 214-227.
- PORTER, M.E. (1980): *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- PORTER, M. (1980a): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. London: Collier Macmillan.
- PORTER, M. (1980b): "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", *Financial Analysts Journal*, vol. 36, núm. 4, pp. 30-41.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. London: Collier Macmillan.
- PORTER, M. (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.
- PORTER, M.E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, (Summer Special Edition), vol. 12, pp. 95-117.
- PORTER, M. (1999): *Ser competitivo*. Bilbao: Deusto.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1994): "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 5, pp. 5-16.
- ROQUEBERT, J.; PHILLIPS, R; WESTFALL, P. (1996): "Markets vs. Management: What Drives Profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-664.
- RUMELT, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 3, pp. 167-185.
- SCHMALANSEE, R. (1985): "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review*, vol. 75, pp. 341-351.
- SEARLE, S.R. (1997): *Linear Models*. (Wiley Classics Library). John Wiley & Sons.
- SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline. The Arts & Practices of the Learning Organization*, New Mexico: Doubleday.
- TOMÁS CARPI, J.A. (1998): "Las regiones españolas y el fomento de la competitividad", en J.M. Mella Márquez [coord.]: *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*, pp. 532-570. Madrid: Akal.
- WENNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WENNERFELT, B. (1989): "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 4-12.