

# CAPACIDADES INTANGIBLES Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS<sup>(\*)</sup>

**Carmen Camelo Ordaz**  
**Fernando Martín Alcázar**

*Universidad de Cádiz*

**Ramón Valle Cabrera**

*Universidad Pablo de Olavide, Sevilla*

En el presente trabajo, tras una revisión teórica de los principales tópicos que afectan a la relación entre recursos intangibles, factores estratégicos de la empresa y comportamiento estratégico, hemos llevado a cabo un análisis de carácter empírico sobre la influencia de algunas variables de carácter interno y externo en su orientación estratégica. Para ello hemos confeccionado un cuestionario partiendo de las taxonomías propuestas por Hall (1992), Dess y Davis (1984) y Miles y Snow (1978, 1984) al objeto de identificar, indirectamente, los recursos intangibles más valorados por las empresas españolas y su repercusión en su orientación estratégica, así como la influencia que sobre ésta tienen los factores competitivos del mercado. La contrastación de las hipótesis se ha efectuado sobre una muestra de empresas españolas, extraídas de la población de las mayores 500 (N=130), utilizando diversas técnicas de análisis multivariante. Terminamos el trabajo con la discusión de los resultados, conclusiones y limitaciones.

*Palabras clave:* recursos intangibles, capacidades, orientación estratégica, factores competitivos del mercado.

## 1. INTRODUCCIÓN

La aproximación teórica que subyace en la visión basada en los recursos, trata a las empresas como un cúmulo de recursos únicos de diversa naturaleza, y no a través de sus actividades en el mercado de productos, suponiendo una ruptura con la perspectiva económica tradicional (Wernerfelt, 1989). Las empresas, dentro de una misma industria, pueden

---

(\*) Este estudio ha sido financiado por proyecto de investigación PB98-0328 de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología, del Plan Nacional de I+D del Ministerio de Educación, y por el Grupo de Investigación SEC-1063 del Plan Andaluz de Investigación a quién los autores quieren expresar su agradecimiento.

diferir en términos de su historia, cultura, estilo de gestión dominante, etc., lo que les llevará a tomar elecciones estratégicas diferentes en función de sus recursos valorables y heterogéneos (Barney, 1991, 1992).

En este argumento subyace que los recursos que las empresas utilizan para formular e implementar sus estrategias son un elemento clave de análisis. Éstos han sido ampliamente definidos en la literatura como activos de diversa naturaleza, que capacitan a las empresas a concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad, y por lo tanto, redundan directamente en su competitividad (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991, 1996; Schoemaker y Amit, 1994). Sin embargo, dentro de esta diversidad de activos poca atención empírica ha merecido el estudio de la contribución de los recursos intangibles al establecimiento u orientación estratégica de las empresas, y por tanto, al sostenimiento de su ventaja competitiva.

En el presente trabajo, partiendo de la revisión teórica sobre los principales tópicos que afectan a la influencia entre recursos intangibles, factores estratégicos de la industria y comportamiento estratégico, llevamos a cabo un análisis de carácter empírico sobre la influencia de algunas variables de carácter interno y externo en la elección y orientación estratégica de las empresas. Para ello, a partir de la taxonomía de recursos intangibles propuesta por Hall (1992) y Dess y Davis (1984) y, de la conocida tipología estratégica de Miles y Snow (1978; 1984) ha sido confeccionado un cuestionario con el que poder, indirectamente, establecer los recursos intangibles más valorados por las empresas e identificar su contribución en la orientación estratégica de las mismas. Un segundo objetivo de éste análisis es establecer la influencia que sobre la elección de una determinada estrategia tienen los factores competitivos del mercado (Amit y Schoemaker, 1993).

El presente trabajo lo dividimos en cinco partes bien diferenciadas. Tras esta breve introducción, procederemos a realizar una revisión de la literatura sobre el concepto de recursos y capacidades y su contribución, como base con la que las empresas compiten, en la configuración de la estrategia de la empresa. También introducimos algunas consideraciones sobre el papel del sector y su relación con la base competitiva de las empresas. De estas argumentaciones derivamos dos hipótesis que son contrastadas en el tercer epígrafe. Posteriormente, en un cuarto apartado, se procede al análisis de los mismos finalizando el trabajo con las conclusiones más relevantes y sus limitaciones.

## 2. RECURSOS Y CAPACIDADES, ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA E INFLUENCIA DEL SECTOR: REVISIÓN DE LA LITERATURA

El término *recurso* es definido ampliamente en la literatura (Amit y Schoemaker, 1993; Black y Boal, 1994; Grant, 1996), como inputs o factores disponibles por las empresas a través de los cuales desempeñan sus actividades y tareas. Dentro de esta definición genérica, entrarían recursos de diferente naturaleza, tanto humana, como física, intangible

etc., pudiendo ser incorporados desde las habilidades de los empleados, hasta las patentes y los equipos productivos. Amit y Schoemaker (1993), Dierickx y Cool (1989) y Grant (1991) dentro de esta línea consideran que los recursos son stocks de factores disponibles de diferente índole, propiedad de la empresa y que van a ser incorporados en el proceso de producción.

Para definir la base competitiva de la estrategia de una empresa, nos interesan aquellos recursos que son estratégicamente valiosos -también llamados superiores-. Black y Boal (1994), los definen con el término "sistema de recursos", al objeto de indicar, que aquéllos que son valorables en el ámbito estratégico, deben estar configurados por una red compleja de factores, entendiéndose por red compleja, aquélla que está constituida por conexiones directas e indirectas de un gran número de factores cuyos límites son difíciles de establecer y valorar. Por tanto, la naturaleza intangible aparece como fundamental en los recursos de carácter estratégico.

Por sí solos, los recursos difícilmente van a constituir una base competitiva distintiva para las empresas. Es necesario, por tanto, que esas redes complejas de diferentes recursos trabajen de forma coordinada y en equipo, al objeto de lograr rendimientos superiores de las actividades y tareas. A esta habilidad que poseen las empresas para coordinar y hacer trabajar en equipo a los recursos es lo que se denomina "capacidad", la cual se caracteriza igualmente por su naturaleza intangible (Amit y Schoemaker, 1993; Collis, 1991; Grant, 1991).

Sobre el concepto de *capacidad* se han dado diferentes definiciones, permaneciendo aún entre los términos más difusos de la literatura. Tal como plantea Collis (1991), existen tantas definiciones de capacidad organizativa como autores las consideran, aunque presentan un elemento común, cual es que en ellas se incluyen o engloban el amplio conjunto de todos los recursos de la empresa. Esta diversidad de conceptualizaciones sobre el término capacidad puede ser agrupada en algunas categorías.

Una primera aproximación considera que las capacidades vienen determinadas por las habilidades que poseen las empresas para coordinar y desplegar recursos en una actividad productiva, al objeto de afectar a un fin determinado (Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993).

Una segunda categoría de capacidad es aquélla que es asemejada a los conocimientos o habilidades individuales de los trabajadores de una organización, las cuales han podido ser adquiridas bien por la experiencia en el interior de la empresa, o bien por la formación externa al ámbito organizativo (Gronhaug y Nordhaug, 1992).

La capacidad como mejora dinámica de las actividades de la empresa, basadas en la articulación del conocimiento organizativo en su conjunto, compone el tercer grupo de categorización del término. Dentro de ésta pueden ser destacadas las aportaciones de Lado y Wilson (1994), Halles y Pisano (1994), Teece (1982) y Teece et al. (1994). En este sentido, Teece (1982), asemeja el término capacidad a la articulación del conocimiento organizativo, estando éste constituido por la rutinización de la actividad

de la empresa. Las capacidades son concebidas por Lado y Wilson (1994), Halles y Pisano (1994) y Teece et al. (1997), como el elemento o factor dinámico de la empresa, definiéndolas como la habilidad o competencia para generar, desarrollar y desplegar los recursos de la compañía al objeto de lograr desempeños superiores respecto a la competencia.

Una última categoría establecida por Collis (1991), y muy relacionada con la anterior, abarca "la habilidad para una mejor comprensión o percepción de la estrategia, lo cual va a capacitar a la firma para reconocer el valor intrínseco de otros recursos o el desarrollo de nuevas estrategias antes que los competidores" (Collis, 1991, pág. 145). Dentro de esta cuarta categoría Barney (1992), define la capacidad como las características organizativas que "habilitan a una organización para concebir, elegir, e implementar estrategias" (Barney, 1992, pág. 3).

De las diferentes conceptualizaciones expuestas, podemos extraer los elementos comunes presentes en ellas al objeto de llegar a una aproximación más o menos aceptada del término que nos ocupa. A riesgo de simplificar puede decirse que todas las categorías de definiciones hacen referencia a una habilidad o capacitación de la empresa cual es desempeñar una actividad de forma más efectiva o en modo superior a sus competidores, sea cual fuere la concepción de la habilidad y su naturaleza estática, dinámica o creativa (Collis, 1991). De nuevo se enfatiza el carácter intangible o no físico derivado de su naturaleza.

En síntesis, de las argumentaciones expuestas, podemos afirmar, que los recursos son las fuentes de las capacidades, y ambos constituyen la base de la estrategia a llevar a cabo. Con el propósito de aclarar conceptos, vamos a considerar que la base competitiva de las empresas debe estar constituida por recursos y capacidades, fundamentalmente de carácter intangible, que englobamos bajo él termino de "recursos estratégicos" (Hall, 1992).

Debido a la importancia de poseer, identificar y explotar recursos estratégicos a partir de los que desarrollar su estrategia, las empresas estarán muy interesadas en identificar, conocer y analizar los recursos y capacidades que poseen con el fin de descubrir cuáles pueden ser consideradas superiores o distintivas. Éstos, hablando de forma general, serán aquéllos que tengan la capacidad de producir una actividad de forma superior a sus competidores, o de manera única obteniendo mejores resultados (Barney, 1992). En este sentido, surgen de forma inevitable las siguientes cuestiones: entre los recursos y capacidades que una empresa posee, ¿cuál o cuáles pueden ser considerados idóneos como base competitiva? ; ¿qué tipos de recursos y capacidades pueden ser considerados estratégicos?, es decir, ¿cuáles pueden llevar a las empresas a la obtención de competencias distintivas?, ¿existe un único conjunto o categoría de recursos estratégicos (recursos y capacidades) para todo tipo de organización?.

Llegados a este punto, es necesario introducir el concepto de competencia distintiva (Fiol, 1991; Selznick, 1957), que también ha sido denominado en la literatura con los términos de "competencia clave" (Prahalad

y Hamel, 1990) y "competencia organizativa" (Stalk et al., 1992; Ulrich y Lake, 1990). Una competencia, en términos generales, puede ser considerada clave si diferencia estratégicamente a una empresa de sus competidores. Muchos autores, desde la Visión Basada en los Recursos, han asumido que las competencias claves deben presentar atributos tales como ser únicas, raras, distintivas, difíciles de imitar y superiores para competir (Barney, 1991), no incluyendo en sus definiciones como se crean, acumulan o incorporan a la empresa, a través del aprendizaje colectivo. Teece et al. (1990), muestran una de las más claras definiciones al conceptualizarlas como: "un conjunto de habilidades diferenciales, activos complementarios y rutinas que suministran las bases para la capacidad distintiva de la empresa y su ventaja competitiva sostenible en un negocio particular" (Teece et al., 1990, pág. 28).

Por su parte Hall (1992) considera que el éxito de la estrategia de una empresa es el resultado de una competencia diferencial superior y señala, basándose en el modelo de Coyne (1986), que los recursos y capacidades de carácter intangible pueden ser fuente de ventaja competitiva. En este último planteamiento vamos a fundamentar nuestras argumentaciones.

La taxonomía de recursos estratégicos propuesta por Hall (1992), establece una distinción entre aquellos recursos con carácter de activo, y los que tienen naturaleza de capacidad. Dentro de los primeros, que hacen referencia a alguna posesión o tenencia, el autor realiza una subdivisión entre los que están protegidos legalmente y los que no. Las capacidades que se derivan, no de una posesión concreta sino de los conocimientos y habilidades que las empresas poseen, son dependientes de los individuos. Sin embargo, en la propuesta realizada se ha creído conveniente distinguir entre capacidades dependientes de las personas y aquéllas que no pueden vincularse directamente a éstas, sino a la organización como un todo, al objeto de conectarlas más directamente con las competencias distintivas observadas por Hall (1992; 1993).

En resumen, la taxonomía de recursos estratégicos intangibles (capacidades y recursos) propuesta, es la siguiente:

El autor asocia esta taxonomía con una competencia distintiva concreta, de manera que si somos capaces de inducir los recursos intangibles, ya sean activos o capacidades, que tienen una mayor importancia para el desarrollo de la estrategia empresarial, podremos establecer las competencias con las que cuentan las empresas y proceder a su valoración en los términos anteriormente señalados. Para una mayor comprensión de lo propuesto y siguiendo a Hall (1992), establecemos la siguiente relación: los recursos estratégicos de carácter activo, son posibles inductores de dos competencias distintivas, la regulatoria y la posicional. La primera, se deriva de la posesión de algún activo protegido por ley, y la segunda es consecuencia de acciones pasadas que ha llevado a la empresa a poseer una determinada reputación. Ambas pueden conducir a una ventaja competitiva.

Los recursos estratégicos de naturaleza "capacidad" pueden derivar en dos tipos de competencias distintivas para la empresa: funcional o cultu-

### Cuadro 1 TAXONOMÍA DE RECURSOS INTANGIBLES

ACTIVOS	CAPACIDADES
<i>Protegidos por Ley:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de propiedad intelectual</li> <li>• Patentes</li> <li>• Copyright</li> <li>• Secretos comerciales</li> </ul>	<i>Dependientes del individuo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de los empleados</li> <li>• Experiencia de los empleados</li> <li>• Nivel de formación de los empleados</li> <li>• Conocimientos de los agentes directamente relacionados con la empresa: proveedores, distribuidores</li> </ul>
<i>No Protegidos por Ley:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación</li> <li>• Bases de datos</li> </ul>	<i>No dependientes de los individuos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades gerenciales: para gestionar el cambio, para la innovación</li> <li>• Cultura organizativa</li> <li>• Habilidades de los equipos de trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hall (1992)

ral. La primera, resulta de los conocimientos, habilidades y experiencias de los empleados, mientras que la segunda se deriva de capacidades imputables a la organización como un todo.

Existen en la literatura diferentes estudios que han puesto de manifiesto la necesidad de analizar la vinculación entre las competencias distintivas o base de recursos y capacidades estratégicas que las empresas poseen y su elección u orientación estratégica, al objeto de que pueda conocerse cómo afecta dicha relación a la ventaja competitiva (Miles y Snow, 1978; Snow y Hrebiniak, 1980; Hitt e Ireland, 1985; 1986). El desarrollo y uso de competencias distintivas es vinculado por algunos autores al éxito en la implantación de la estrategia (Grant y King, 1982; Yavitz y Newman, 1982).

Snow y Hrebiniak (1980), encontraron una fuerte relación entre las tipologías de estrategias propuesta por Miles y Snow (1978) y diferentes competencias distintivas relacionadas con distintas áreas funcionales de la empresa, poniendo de manifiesto la necesidad de una coherencia entre ambas variables, y la importancia de su análisis. Los trabajos de Hitt et. al (1982) y Bower (1982), analizan la relación existente entre competencias distintivas desarrolladas al nivel corporativo, con estrategias corporativas y los resultados obtenidos por las empresas.

La investigación de carácter empírico efectuada por Hitt e Ireland (1985) perseguía un propósito similar. Éstos autores analizan la relación existente entre las competencias distintivas de las empresas y el tipo de estrategia de diversificación perseguido, estudiando el impacto de dicha relación en los resultados alcanzados. En su investigación hallaron que el conjunto de competencias distintivas que puede llevar a las empresas a

obtener ventajas competitivas, varía con el tipo de estrategia de diversificación seleccionada y con su grado de divisionalización. Las conclusiones que derivaron de sus hallazgos empíricos, destacaron la necesidad de una congruencia entre estas variables para que las empresas puedan lograr mayores resultados.

Estas investigaciones ponen de manifiesto la importancia y necesidad de buscar la conexión entre estas dos variables y el sentido de la misma. Así, en el presente trabajo pretendemos medir la relación existente entre la base de recursos y capacidades estratégicos que poseen una muestra de empresas españolas y su elección u orientación estratégica para competir en los mercados. Para ello, partiremos de la taxonomía de recursos estratégicos anteriormente propuesta y la tipología de estrategias establecidas por Miles y Snow (1978).

La elección de esta tipología de estrategia, entre las disponibles en la literatura (Blau y Scott, 1962; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Segal, 1974), se debe a que caracteriza a la organización como un sistema completo, prestando una mayor atención a la orientación estratégica frente a otras consideraciones (Snow y Hrebiniak, 1980). Además, esta tipología ofrece un marco útil de trabajo, para clasificar diferentes capacidades desplegadas por las organizaciones para competir, y ha sido utilizada en otras investigaciones con objetivos similares (Snow y Hrebiniak, 1980, Miles y Snow, 1978).

Miles y Snow (1978) identificaron cuatro tipos de estrategias: Prospectivas, Analizadoras, Defensivas y Reactivas<sup>1</sup>. No obstante, en este trabajo hemos prescindido del cuarto tipo por corresponder a organizaciones que no tienen una opción estratégica claramente definida.

De los argumentos expuestos derivamos las siguientes hipótesis:

H1: La estrategia actual perseguida por las empresas está condicionada por las capacidades que poseen y en las que se basan la obtención de su ventaja competitiva sostenible, de forma que:

- (1) Los cuatro tipos de estrategias pueden conceptualizarse en los siguientes términos: (i) Organizaciones Prospectivas: realizan cambios y mejoras en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia, intentan ser las primeras en desarrollar nuevos productos y servicios. Las organizaciones responden rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades. (ii) Organizaciones Analizadoras: mantienen una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que, al mismo tiempo, desarrollan de forma selectiva nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, haciendo un cuidadoso seguimiento de las organizaciones Prospectivas, intentan imitarlas soportando un menor coste o bien aplicando planes mejor concebidos. (iii) Organizaciones Defensivas: ocupan un nicho o segmento en el que ofrecen un conjunto relativamente permanente de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente, no están en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tienden a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación. Las organizaciones se concentran en hacer el mejor trabajo posible en su ámbito de competencia. (iv) Organizaciones Reactivas: pueden operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores, y por tanto, no pueden ser claramente identificadas con ninguna de ellas.

H1.1: Las organizaciones Prospectivas basaran su estrategia actual en aquellas capacidades que potencien la innovación en productos/servicios y mercados, y aquéllas que le permitan una rápida respuesta a los cambios del mercado.

H1.2.: Las organizaciones Analizadoras basaran su estrategia actual en aquellas capacidades que potencien la mayor eficiencia del negocio y la innovación en procesos

H1.3.: Las organizaciones Defensivas basarán su estrategia actual en aquellas capacidades que potencien la eficiencia del negocio y su especialización en mercados y productos/servicios.

Amit y Schoemaker (1993) siguiendo con la línea establecida, también consideran que las empresas difieren en los recursos y las capacidades con que compiten y en las que basan sus estrategias, pudiendo constituir una fuente de ventaja competitiva. La conceptualización establecida por los autores de los elementos integradores del modelo "recursos y capacidades-competencia distintiva-base competitiva", es coincidente en lo esencial con lo establecido anteriormente. La empresa es, desde sus planteamientos, la unidad relevante de análisis, de forma que, conectando y clasificando un conjunto de recursos y capacidades deben constituirse como la base en que se soporta la estrategia y por lo tanto inciden en su orientación. Pero además, Amit y Schoemaker (1993) introducen explícitamente en sus argumentaciones el papel que juega el sector industrial en la determinación de rentas económicas. Así, la consecución de una ventaja competitiva sostenible no va a depender únicamente de los recursos y capacidades que constituyen la base competitiva y de su coherencia con la estrategia, sino de la coincidencia o solape de los mismos con el juego de factores industriales estratégicos que sea relevante en el mercado. Con estas argumentaciones, los autores pretenden introducir en la Visión Basada en los Recursos el factor entorno, como un elemento determinante de carácter externo para la obtención de ventajas competitivas.

En este sentido Barney (1992), introdujo este último condicionante dentro del conjunto de atributos cerrados que deben poseer los recursos y capacidades con los que se compite, llamándole "valor del recurso". Con esta característica pretende hacer referencia a lo adecuado de la base competitiva para la estrategia, combinado con lo adecuado para el entorno competitivo externo. Por su parte, Teece et al. (1997) reconocen el valor que tiene para las empresas poseer la habilidad de reconfigurar sus estructuras de activo y lograr la necesaria transformación interna y externa, ante cambios del mercado.

Vasconcellos y Hambrick (1989), pretendieron contrastar empíricamente la hipótesis, ampliamente extendida en la literatura tradicional, de que las empresas cuyas competencias distintivas se corresponden con los factores claves de éxito de las industrias obtienen rendimientos superiores. El interés de su investigación lo justifican en el hecho de que, a pesar de que dicha relación ha sido ampliamente tratada desde un punto de vista teórico en la literatura estratégica, sin embargo no ha sido evidenciada empíricamente (Ansoff, 1965; Andrews, 1971;



Christensen et al., 1978; Hofer y Schendel, 1978; Porter, 1980). Por ello, parece necesario efectuar estudios empíricos a partir de los cuales puedan desarrollarse modelos al objeto de identificar los factores claves de éxito de las industrias, así como analizar la relación establecida por la literatura entre competencias distintivas desarrolladas por las empresas, los factores claves de éxito de las industrias donde se compite y sus resultados.

Por tanto, reconciliando o integrando las propuestas de la Teoría Basada en los Recursos con las argumentaciones más tradicionales, puede establecerse que la ventaja competitiva sostenible se deriva de dos factores. Por una parte, la asimetría en la dotación inicial de recursos y capacidades de una empresa originada por las imperfecciones en los mercados de factores estratégicos, trae como consecuencia una sistemática diferenciación entre ellas (heterogeneidad). Así, los recursos estratégicos de la empresa que constituyan la base de la orientación estratégica que ésta desarrolla deben presentar una limitada transferibilidad, escasez, complementariedad y especificidad (Barney 1991; 1992). Pero además, de este factor de carácter interno, existe un segundo elemento integrador entre la organización y el mercado. Para que la obtención de la ventaja competitiva sea posible deberá existir una adecuación de la estrategia basada en los recursos y capacidades que la empresa posea a un marco particular industrial<sup>2</sup>. Por tanto, las empresas valorarán de diferente manera los recursos intangibles que poseen, dado que pueden ser considerados como estratégicos o no, en función de las fuerzas de la competencia del sector.

De esta argumentación derivamos una segunda hipótesis:

H2.: El sector en el que compite la organización, determina un conjunto de capacidades cuya posesión en diferente grado por parte de las empresas es condición para la obtención de su ventaja competitiva sostenible.

### 3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Con el objeto de contrastar las hipótesis anteriormente definidas, utilizamos un cuestionario dirigido al máximo responsable de la organización en el que se incluían dos grupos de items. En el primero se ofrecían cuatro definiciones correspondientes a cada una de las opciones definidas por Miles y Snow (1984), utilizando para tal fin el cuestionario elaborado por Peck (1994, pág. 731). En el cuestionario se denominaban cada una de ellas organizaciones del tipo A, B, C y D, ofreciendo una escala de Likert del cero al siete, en el que se identificase la opción seguida por la empresa en función de la puntuación señalada en dicha escala.

---

(2) Hacemos referencia a la superposición o coincidencia de la base competitiva con el juego de factores estratégicos relevantes (Amit y Schoemaker, 1993).

El segundo bloque, estaba integrado por veintidós ítems correspondientes a los recursos intangibles definidos por Dess y Davis (1984) al que se añadió un último factor: "esfuerzos realizados por la empresa para alcanzar reputación". Logramos así un grupo de veintidós factores estratégicos que pueden ser utilizados por las empresas para construir su ventaja competitiva. Para averiguar el grado en que cada uno de éstos era valorado por las empresas como muy importante/poco importante se ofreció una escala de Likert de cinco puntos en el que el extremo izquierdo (uno) indicaba el menor grado de relevancia del factor en la construcción de la ventaja competitiva sostenible de las empresas y el derecho (cinco) el caso opuesto.

Las empresas de la muestra pertenecen a una amplia variedad de sectores competitivos. Se identificaron diez sectores entre los que se distribuyeron las empresas de la siguiente forma (missing cases=13): (i) sidero-metalurgia (n=9); (ii) construcción naval (n=5); (iii) química (n=19); (iv) construcción e industria (n=11); (v) servicios (n=16); (vi) textil (n=2); (vii) alimentación y tabaco (n=14); (viii) mecánica y automóvil (n=19); (ix) informática, telecomunicaciones y electrónica (n=16); y, (x) cerámica y vidrio (n=5). De entre éstos se prescindió de aquéllos que presentaron un escaso número de empresas: construcción naval, textil y cerámica y vidrio. El número total de empresas válidas, después de esta purga, fue de 104 (missing cases= 26).

### *3.1. Análisis de los datos*

Con objeto de facilitar el análisis de los datos relativos a los factores intangibles propuestos, procedimos en primer lugar, a reducir las veintidós variables correspondientes a las definidas en el segundo bloque del cuestionario. Pretendíamos con ello descubrir la existencia o no de capacidades intangibles que pudiesen explicar el comportamiento estratégico seguido por las empresas de la muestra.

El análisis factorial, utilizando el método de componentes principales y obteniendo, posteriormente, la solución rotada (varimax), nos proporcionó los resultados que se describen en el cuadro 2. Todos los factores son adecuados para el análisis (eigenvalue $\geq$ 1) (Bisquerra, 1989).

Para la interpretación de los factores seguimos un criterio conservador, eliminando de su composición tanto aquellas variables que no se presentaron saturadas en uno de ellos, como aquéllas que cumpliendo esta condición tuviesen un factor loading inferior a 0.7. Esto nos ayudó en la interpretación de los factores, de manera que la eliminación de variables que no cumplieran las anteriores condiciones incrementó su homogeneidad interna. Cada uno de los factores fue asociado a una nueva variable que se corresponde con las capacidades descritas en el cuadro 3. A partir de aquí definimos nuevas variables como combinación de las originales.

**Cuadro 2**  
**RESULTADO DEL ANÁLISIS FACTORIAL**  
**MATRIZ FACTORIAL (ROTADA)**

Variables:	Communalidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
V1. Calidad del producto	0.82851	0.02904	0.07144	0.08576	0.15999	0.88465	0.07197	-0.4280
V2. Desarrollo de nuevos productos	0.74443	0.24759	0.05611	0.76418	0.06847	0.23970	-1.16099	0.08913
V3. Productividad del negocio	0.69895	0.09469	0.75862	0.10816	0.15579	0.27241	0.06464	0.00479
V4. Esfuerzo continuo de reducción de costes	0.74692	0.00163	0.85199	0.04404	0.12102	-0.1534	-0.03907	-0.05181
V5. Esfuerzo riguroso en control calidad producto	0.51196	0.03390	0.08576	0.21336	0.45811	0.49046	-0.03851	0.07955
V6. Precio	0.56015	0.12242	0.54027	0.06254	0.11279	0.05224	-2.2398	0.42866
V7. Gama amplia de productos	0.69243	0.34796	0.10339	0.74398	0.04006	0.03169	0.06726	-0.0519
V8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	0.47133	0.52734	-0.08078	0.31674	0.25794	0.12467	0.03662	0.05451
V9. Influir en los canales de distribución	0.64289	0.70196	0.28520	0.10230	0.20539	0.05027	-0.00773	-1.1560
V10. Grandes esfuerzos por mejorar validez de M.P.	0.80594	0.10786	0.08027	-0.05209	0.86817	0.09262	-0.00324	0.15114
V11. Innovación en el proceso de producción	0.68508	0.06367	0.27352	0.39908	0.57611	0.11268	0.31309	-0.7409
V12. Capacidades amplias de servicio al cliente	0.71475	0.21246	0.45935	0.13212	-0.05892	0.62603	-0.02484	0.21247
V13. Iniciativas logro equipo humano adiestrado y exp.	0.59081	0.07437	0.49000	0.36428	0.04447	0.16431	0.34114	0.25908
V14. Mantenimiento bajos niveles de inventario	0.49906	0.24983	0.37778	0.22795	0.48151	0.09802	-0.2259	0.00210
V15. Mejora productos existentes	0.66568	0.02604	0.28759	0.58486	0.37284	-0.03284	0.30756	0.07454
V16. Innovación en técnicas y métodos de marketing	0.78716	0.81772	0.19677	0.23074	-0.06883	0.02901	0.15584	0.00673
V17. Promoción y publicidad sobre media sector	0.78660	0.86377	-0.03489	0.02856	-0.03704	0.02435	0.13998	0.13007
V18. Capacidad fabricar productos especializados	0.60512	-0.06651	0.08355	0.50315	0.02512	0.39722	0.35848	0.23156
V19. Especialización en segmentos geográficos	0.73259	0.23789	0.04701	-0.1364	0.20426	0.00853	0.78047	0.15177
V20. Productos en segmentos de alto precio	0.63503	0.24780	-1.2478	0.10518	-1.2671	0.03518	0.70206	-1.19186
V21. Esfuerzos mejora calidad de publicidad	0.81154	0.85612	-0.00185	0.07641	0.10622	0.02264	0.21554	0.12046
V22. Esfuerzos por alcanzar reputación	0.83255	0.09475	0.03804	0.10987	0.10210	0.07109	0.04293	0.89036
Valores propios (Eigenvalue)	6.19517	2.58953	1.59502	1.29637	1.20300	1.10432	1.06613	
Porcentaje de la Varianza Total	28.2	11.8	7.3	5.9	5.5	5.0	4.8	
K.M.O.		0.78060						
Test de esfericidad de Barlett		966.29	(p=0.0000)					

### Cuadro 3 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES

Factres	Capacidades
C1	Capacidades de Marketing
C2	Eficiencia del negocio
C3	Innovación en producto
C4	Innovación en proceso
C5	Orientación de la empresa hacia el cliente
C6	Especialización del negocio
C7	Reputación de la empresa

Con el fin de indagar la existencia de una posible relación entre la orientación estratégica seguida por las empresas, su pertenencia a un sector de actividad concreto y sus capacidades, desarrollamos un ANOVA considerando a las nuevas variables definidas anteriormente como dependientes y la tipología estratégica y la pertenencia al sector como variables independientes. Los resultados se presentan en el cuadro 4.

En relación con la variable "orientación estratégica de la empresa" encontramos, en el análisis univariado, diferencias significativas únicamente para los dos factores siguientes: "capacidades de marketing" (C1) ( $F=2.524$ ;  $p= 0.04$ ) e "innovación en productos" (C3) ( $F=3.402$ ;  $p=0.01$ ). El análisis multivariante de la varianza presentó valores adecuados para los tres test de significación multivariable utilizados ( $p<0.05$ ), lo que nos permitió rechazar la hipótesis nula para esta variable ("orientación estratégica de la empresa"). En este análisis únicamente la "innovación en productos" (C3) presenta diferencias significativas ( $F=6.539$ ;  $p=0.00$ ), perdiéndola la variable "capacidades de marketing" (C1) ( $F=1,699$ ;  $p=0.130$ ).

Cuando consideramos el "sector de pertenencia de la empresa" como variable independiente, los resultados univariados arrojaron tres factores significativos: "capacidades de marketing" (C1) ( $F=2.35$ ;  $p=0.03$ ), "eficiencia del negocio" (C2) ( $F= 2.43$ ;  $p=0.03$ ) e "innovación en el producto" (C3) ( $F=5.34$ ;  $p=0.00$ ). En cuanto al análisis multivariante de la varianza, la variable ("sector de pertenencia de la empresa") también presenta valores adecuados en los test de significación ( $p<0.05$ ) permitiéndonos, también en este caso, rechazar la hipótesis nula. Este análisis nos proporcionó dos variables en las que las diferencias eran significativas: "eficiencia del negocio" (C2) ( $F=2.365$ ;  $p=0.03$ ) e "innovación en el producto" (C3) ( $F=4.336$ ;  $p= 0.00$ ), mientras que para "capacidades de marketing" (C1) se encontraba en la frontera admisible ( $F= 2.194$ ;  $p= 0.05$ ).

En el cuadro 5 se resume la distribución de la variable "orientación estratégica" de las empresas de la muestra presentando las Prospectivas y Analizadoras los mayores porcentajes.

**Cuadro 4**  
**ANÁLISIS DE LA VARIANZA**

ANOVA											
Por Estrategia						Por Sector					
Variable	G.L.	Sum Cd.	Med. Cd	F ratio	F. Prob.	GL	Sum Cd.	Med. Cd	F ratio	F. Prob.	
C1	4	9.8333	2.5483	2.5241	0.046	6	6.502	1.083	2.356	0.036	
C2	4	2.9438	0.7359	1.4650	0.219	6	1.548	0.258	2.438	0.030	
C3	4	6.9452	1.7363	3.4021	0.012	6	9.436	1.572	5.344	0.000	
C4	4	5.7170	1.4292	1.5283	0.201	6	0.639	0.106	0.203	0.974	
C5	4	1.2690	0.3172	0.9125	0.460	6	0.356	0.059	0.896	0.500	
C6	4	3.2166	0.8041	0.8298	0.509	6	1.436	0.239	0.454	0.840	
C7	4	4.1456	1.0364	1.7291	0.150	6	0.337	0.056	0.474	0.825	

  

MANOVA												
Variable	Hipot h. SS	Error SS	Hipot h. Ms	Error MS.	F	Sign. F	Hipot h. SS.	Error SS.	Hipot h. MS	Error MS	Sign. F	
C1	9.915	90.44	1.652	0.972	1.699	0.130	6.133	38.19	1.022	0.465	2.194	0.052
C2	4.210	46.61	0.701	0.501	1.399	0.223	1.637	9.46	0.272	0.115	2.365	0.037
C3	21.79	51.64	3.631	0.555	6.539	0.000	7.825	24.66	1.304	0.300	4.336	0.001
C4	5.334	87.41	0.889	0.939	0.945	0.466	1.504	42.51	0.250	0.518	0.483	0.819
C5	1.678	32.56	0.279	0.350	0.798	0.573	0.376	6.06	0.062	0.073	0.849	0.535
C6	5.868	95.85	0.978	1.030	0.948	0.464	1.939	45.65	0.323	0.556	0.580	0.745
C7	2.664	47.69	0.444	0.512	0.865	0.523	0.283	6.16	0.047	0.075	0.627	0.708

  

Test Sign:	Valor	Aprox. F	Hipot. F	Error GL	Sign. F	Valor	Aprox. F	Hipot. F	Error GL	Sign. F
Pillais	0.631	1.546	42.00	552.00	0.017	0.674	0.464	42.00	486.00	0.034
Hotellings	0.844	1.715	42.00	512.00	0.004	0.852	1.508	42.00	446.00	0.025
Willks	0.484	1.637	42.00	411.52	0.009	0.470	1.496	42.00	359.92	0.029

**Cuadro 5**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Orientación Estratégica	Número de Empresas	Porcentaje
Prospectivas	48	38%
Analizadoras	50	39%
Defensivas	18	13%
Datos perdidos	14	10%

#### 4. DISCUSIÓN DE LOS DATOS

Los resultados obtenidos con el análisis factorial descrito anteriormente, nos permiten señalar algunos resultados en relación con las hipótesis definidas. En primer lugar, hemos obtenido siete capacidades a partir de los veintidós recursos intangibles definidos en el cuestionario (Dess y Davis, 1984). Todas ellas son capacidades imputables a la organización globalmente considerada, y por tanto, habilitan a la empresa para la obtención de competencias distintivas del tipo "cultural" (Hall, 1992). En ellas se identifican capacidades correspondientes a las tres categorías definidas por Hall (1992) en el grupo de "capacidades no dependientes de los individuos": (i) de habilidades gerenciales: "capacidades de marketing", "eficiencia del negocio", "innovación en procesos" y "especialización del negocio"; (ii) de cultura organizativa: "orientación de la empresa hacia el cliente"; y, (iii) de habilidades de equipos de trabajo: "innovación en producto". Además se obtuvo un activo no protegido por Ley: "reputación de la empresa".

Las diferentes consideraciones que las empresas deben mostrar hacia sus capacidades claves deberían estar íntimamente relacionadas con la orientación estratégica que siguen. El análisis de la varianza anteriormente descrito parece soportar la hipótesis general primera (H1), dado que, efectivamente de entre las capacidades que se han definido a partir del análisis factorial, se encontraron diferencias significativas en la orientación estratégica seguida por las empresas. Estos resultados se obtienen tanto en el análisis univariado como en el multivariado, si bien lo han sido en diferente intensidad. Mientras en el primero de ellos, se encontraron diferencias para dos de las capacidades "capacidades de marketing" e "innovación en productos", cuando consideramos el efecto conjunto, únicamente la segunda de ellas mostraba un adecuado nivel de significación.

La valoración que presentan las organizaciones, segmentadas según su orientación estratégica, para las dos capacidades que mostraban un nivel adecuado de significación están representadas en el siguiente cuadro 6.

**Cuadro 6**  
**EVALUACIÓN DE CAPACIDADES**

Factores	Prospectivas	Analizadoras	Defensivas
Capacidades de Marketing	3.17(1.01)	3.21(0.98)	2.75(1.12)
Innovación en Productos	4.05(0.72)	3.65(0.92)	2.64(0.94)

Las empresas que admiten perseguir una estrategia del tipo Prospectivas, se configuraban como aquéllas que realizan frecuentes cambios y mejoras en productos, servicios y mercados, intentando ser las primeras en el desarrollo de nuevos productos y servicios (Peck, 1994; Miles y Snow 1978, 1984). Por tanto, para llegar a configurar una ventaja competitiva sostenible deberán, coherentemente con la definición aportada, valorar aquellas capacidades que apoyen y potencien claramente la

innovación de sus productos y mercados, capacitándolas para responder rápidamente a los cambios que se producen en su entorno competitivo. En este último sentido, la velocidad de respuesta competitiva, como uno de los dos componentes definidos por Nayyar y Bantel (1994) en el concepto de agilidad competitiva, se destaca como una variable cuyo valor se ve relativizado por la velocidad media de respuesta de los competidores. De esta forma la velocidad de respuesta competitiva absoluta no será indicadora, puesto que se verá condicionada por la turbulencia del sector de pertenencia de la empresa. En la muestra analizada son estas empresas las que valoran en mayor medida la capacidad "innovación en productos" ( $M=4.05$ ;  $S.D.=0.72$ ). En cuanto a la variable "capacidades de marketing", también fue altamente valorada, si bien no presentó el mayor valor en relación con otras orientaciones estratégicas ( $M=3.17$ ;  $S.D.=1.01$ ). De las dos, es la primera, "innovación en producto", la que presenta una mayor importancia a la hora de establecer la orientación estratégica de las empresas. Estos resultados son coherentes con la hipótesis H1.1.

Las organizaciones que tratan de poner en práctica una estrategia Analizadora, entendidas como aquellas que mantienen una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, desarrollándolos selectivamente, imitando a las Prospectivas y tratando de competir vía eficiencia (Peck, 1994; Miles y Snow, 1978, 1984), deberán presentar una configuración diferente de sus capacidades clave. Es decir, este tipo de empresa buscará aquellas capacidades que potencien una mayor eficiencia del negocio, si bien el desarrollo de productos y mercados también debe ser considerado importante, al tiempo que presentan una menor destreza desde el punto de vista de la velocidad de respuesta competitiva frente a cambios en el entorno. Atendiendo al análisis de los datos recogidos entre las empresas de la muestra, observamos que la variable "innovación en productos" ( $M=3.65$ ;  $S.D.=0.92$ ) aparece algo más valorada que "capacidades de marketing" ( $M=3.21$ ;  $S.D.=0.98$ ). En relación con las otras dos orientaciones estratégicas es, en las empresas Analizadoras donde la variable "capacidades de marketing" presenta un mayor peso, mientras que la "innovación en productos" se sitúa en segundo lugar detrás de las organizaciones Prospectivas. Por tanto, respecto a la hipótesis H1.2 definida, si bien es coherente que las organizaciones Analizadoras den importancia a la innovación en producto, también deberíamos haber encontrado una mayor significación en la capacidad de "innovación en proceso". No obstante puede ser destacado que estas empresas confieren una mayor importancia a esta capacidad ("innovación en proceso") que las Prospectivas ( $M_P=3.68$ ,  $S.D._P=0.96$ ;  $M_A=3.75$ ,  $S.D._A=1.01$ ). Puede derivarse, de lo anterior, que esta hipótesis ha sido contrastada únicamente de manera parcial.

Por último las organizaciones que se autodefinen como Defensivas son aquellas que ocupan un segmento de mercado en el que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos y servicios, no estando en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos y servicios, y se centran en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación (Peck, 1994; Miles y Snow 1978, 1984). Por ello se debe esperar que valoren capacidades orientadas a la especialización y la eficiencia en mayor cuantía que las dos orientaciones estratégicas anteriores. Los resultados muestran que

efectivamente valoran en menor medida la "innovación en producto" ( $M=2.64$ ;  $S.D.=0.94$ ) y "las capacidades de marketing" ( $M=2.75$ ;  $S.D.=1.12$ ), mientras que dan mayor importancia a capacidades tales como "eficiencia del negocio" ( $M=4.43$ ;  $S.D.=0.73$ ) "reputación" ( $M=4.57$ ;  $S.D.=0.53$ ) y "orientación al cliente" ( $M=4.71$ ;  $S.D.=0.49$ ). Podemos concluir que la hipótesis H1.3 sólo queda parcialmente contrastada dado que no se encontró apoyo para la capacidad "especialización del negocio".

Por último destacar, que del análisis del cuadro 5 se desprende que el mayor porcentaje de estrategias llevadas a cabo por las empresas de la muestra se sitúan en las orientaciones Prospectivas (38%) y Analizadoras (39%). Estos datos ponen de manifiesto que, habiendo sido las capacidades más valoradas por las empresas que presentan estas orientaciones las de "innovación en producto" y "capacidades de marketing" se configuran como las de mayor importancia estratégica, al menos en el contexto español.

En cuanto a la segunda hipótesis planteada (H2) hemos encontrado un mayor apoyo. Según el análisis de la varianza descrito anteriormente, son tres las capacidades que presentan diferencias significativas en la variable que define la pertenencia al sector. Esta hipótesis no plantea, como podría parecer, que la pertenencia a un sector determine la forma de competir de las organizaciones. Por el contrario, y coherentemente con el planteamiento realizado desde la Teoría Basada en los Recursos, nuestros datos confirman las premisas desarrolladas por Amit y Schoemaker (1993), Schoemaker y Amit (1994) de la existencia de un conjunto de capacidades valoradas por el sector cuya asimétrica posesión, por parte de las diferentes empresas que en él compiten, les confieren la base en la que construir su ventaja competitiva. Para las empresas de la muestra analizada se destacan tres capacidades diferenciadas por el sector: "capacidades de marketing", "eficiencia del negocio" e "innovación en productos". El análisis univariado presta un fuerte apoyo a las tres, mientras que en el multivariado la primera de ellas, es decir "capacidades de marketing", se situó justo en la frontera de admisión. Son éstos los que podrían ser calificados como Strategic Industry Factors. Las cuatro capacidades restantes no muestran este grado de apoyo. Por tanto puede concluirse que la hipótesis queda contrastada.

En el cuadro 7, se ofrece la valoración de las capacidades obtenidas en función del sector de pertenencia de la empresa. En relación con aquellas que arrojan una valoración diferente en función del sector, podemos observar que para el caso de "capacidades de marketing" los sectores "servicios" y "alimentación y tabaco" son los que ofrecen una mayor valoración. Estos resultados parecen coherentes, dado que ambos deben realizar importantes esfuerzos en la comercialización de sus productos/servicios, y que en ellos los canales de distribución y ventas, constituyen un factor clave para su competitividad. Si consideramos la capacidad "eficiencia del negocio", encontramos que sectores como "química", "mecánica y automóvil" son los que presentan los valores medios más elevados. Estos datos son coherentes con sectores que compiten en mercados globales con elevados volúmenes de producción y donde la productividad y los esfuerzos en la reducción de costes, son factores



esenciales para mantener una posición ventajosa. Respecto a "innovación en producto", igualmente los datos parecen ser razonables con la situación que se afronta en sectores donde la velocidad en la innovación en producto, es una condición necesaria para la supervivencia; como consecuencia de lo anterior, sectores tales como "informática, telecomunicaciones y electrónica" y "mecánica y automóvil" son los que más valoran dicha capacidad.

Con relación al resto de capacidades obtenidas puede señalarse que dos de ellas, "orientación al cliente" y "reputación de la empresa", son altamente valoradas por todos los sectores. En este sentido, algunos de ellos como "servicios", "alimentación y tabaco" e "informática, telecomunicaciones y electrónica" dan su máxima valoración a la capacidad "orientación al cliente". De igual forma sectores tales como "siderometalurgia" y "construcción e industria", proporcionan su máxima valoración a la "reputación de la empresa". En el extremo opuesto se sitúa "especialización del negocio" que es la capacidad globalmente menos valorada por los sectores considerados. Por último, la capacidad "innovación en procesos" recibe una valoración media-alta por parte de todos los sectores.

De los datos señalados, puede desprenderse que capacidades tales como "reputación de la empresa" y "orientación al cliente" no discriminan entre sectores de actividad, debido a que las empresas analizadas las reconocen como condiciones necesarias para competir en los mercados. En el extremo opuesto se sitúa "especialización del negocio", que parece no ser una capacidad necesaria parecen competir en ellos.

## 5.- CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO

En el presente trabajo hemos partido de la argumentación teórica de que las empresas compiten en el mercado con base a un conjunto de recursos y capacidades que poseen. Las diferentes concepciones que sobre el término capacidad se han desarrollado en la literatura, tienen un punto común cual es el de considerarlas como las habilidades con las que las empresas llevan a cabo sus actividades productivas. Los recursos como fuente de las capacidades constituyen, junto con éstas, las fuentes de la base de la estrategia que la empresa pretende poner en marcha.

Para la obtención de una ventaja competitiva sostenible, las organizaciones deberán desarrollar un conjunto de recursos y capacidades de carácter estratégico, siendo una condición fundamental para que alcancen tal consideración la observación del entorno o sector de actividad. En efecto, tal y como Schoemaker y Amit (1994) sugieren "la existencia de Factores Industriales Estratégicos (SIF) implica que las empresas no pueden ajustar instantáneamente sus stocks de *activos estratégicos*. Estos activos son recursos y capacidades específicos de la empresa que son difíciles de comercializar e imitar; raros, durables y tienen pocos sustitutos (...). Éstos deben estar solapados con los Factores Industriales Estratégicos" (Schoemaker y Amit, 1994, pág. 7).

**Cuadro 7**  
**VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES EN FUNCIÓN DEL SECTOR DE PERTENENCIA DE LA EMPRESA**  
**Valor medio (desviación estándar)**

	Capacidades de Marketing (C1)	Eficiencia del Negocio (C2)	Innovación en producto (C3)	Innovación en procesos (C4)	Orientación hacia el cliente (C5)	Especialización del negocio (C6)	Reputación de la empresa (C7)
Sidero-metalurgia	1.61 (0.62)	2.83 (0.35)	1.88 (0.82)	2.55 (0.52)	2.88 (0.22)	2.05 (0.88)	3.00 (0.00)
Química	2.30 (0.62)	2.97 (0.11)	2.68 (0.50)	2.55 (0.70)	2.92 (0.18)	1.97 (0.71)	2.84 (0.50)
Construcción e industria	2.03 (0.72)	2.81 (0.25)	2.00 (0.70)	2.54 (0.82)	2.80 (0.25)	1.72 (0.71)	2.90 (0.30)
Servicios	2.40 (0.58)	2.65 (0.53)	2.46 (0.59)	2.46 (0.87)	2.87 (0.50)	2.06 (0.59)	2.87 (0.34)
Alimentación y tabaco	2.39 (0.73)	2.92 (0.18)	2.57 (0.61)	2.64 (0.63)	3.00 (0.00)	1.92 (0.70)	2.92 (0.26)
Mecánica y automóvil	2.06 (0.75)	3.00 (0.00)	2.77 (0.30)	2.68 (0.74)	2.97 (0.11)	1.81 (0.83)	2.94 (0.22)
Informática, telecomunicaciones y electrónica	1.83 (0.67)	2.75 (0.48)	2.78 (0.31)	2.46 (0.66)	2.87 (0.22)	1.78 (0.63)	2.81 (0.40)

Por otra parte los recursos y capacidades estratégicos que las empresas poseen también van a definir su orientación estratégica. En este sentido, y siguiendo la propuesta de Hall (1992) únicamente se han elegido las capacidades de carácter intangible y de la organización globalmente considerada.

Estas argumentaciones nos han llevado a intentar contrastar un conjunto de hipótesis referidas a la relación entre capacidades organizativas de la empresa (Hall, 1992) y su orientación estratégica (Miles y Snow, 1978, 1984) y la existente entre las capacidades organizativas con que las empresas compiten y los factores industriales estratégicos.

Los resultados del estudio han desprendido que, efectivamente, las empresas que compiten sobre la base de la innovación en producto y capacidades de mercado, presentan una orientación estratégica Prospectiva. Sin embargo, para las Analizadoras y Defensivas la relación encontrada entre su orientación estratégica y las capacidades organizativas que las delimitan, es menor.

Respecto a la relación entre las capacidades organizativas y los factores industriales estratégicos hemos obtenido tres capacidades significativas para el conjunto de sectores analizados, cuales son "innovación en el producto", "capacidad de marketing" y "eficiencia del negocio". Las conclusiones para esta última hipótesis no pueden ser más concretas debido a las limitaciones a las que se ha visto sometido el trabajo. Éstas pueden quedar contenidas en los siguientes aspectos. En cuanto a la definición del sector al que pertenece la empresa, ha sido realizada basándose en la propia definición que sobre la actividad principal de la misma manifestó el encuestado. De esta forma no hemos podido llegar a establecer las principales características que definen el juego competitivo de los factores industriales estratégicos de manera diferenciada. Por tanto, no se ha podido llegar a concretar la hipótesis correspondiente del solape de capacidades organizativas concretas con que se compiten y el sector de pertenencia, de manera que su contrastación pudiese haber llegado a tener un carácter predictivo. Por otra parte, la amplia dispersión de sectores de actividad ha provocado la eliminación de aquéllos cuya representación en la muestra era reducida, por lo que la segunda hipótesis ha tenido que ser contrastada en una muestra inferior. También es de destacar que el cuestionario ha sido dirigido al máximo responsable de la organización, por lo que pueden existir sesgos en las respuestas, en el sentido de que tanto la definición de la estrategia de la empresa como la valoración de los recursos estratégicos en que la basan, ha sido efectuada por un único individuo. No existe, por tanto, contraste de opinión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Homewood, Il: Irwin.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy*, Nueva York, McGraw-Hill.

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic Asset and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. (1992): "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis", Shrivastava, P., Huff, A. y Dutton, J. (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 8, pp. 39-62.
- Black, J. y Boal, K. (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.131-148.
- Blau, P. M. y Scott, W. R. (1962): *Formal organizations: A comparative approach*, Chandler, San Francisco.
- Bisquerra, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariante*, PPU, Barcelona.
- Bower, J. L. (1982): "Business policy in the 1980s", *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.630-638.
- Chandler, A. D.(1962): *Strategy and Structure*, Garden City, Nueva York, Doubleday.
- Collis, D. (1991): "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68
- Coyne, K. (1986): "Sustainable Competitive Advantage-What it is and What it isn't", *Business Horizons*, January-February, pp. 54-61.
- Christensen, C. R.; Andrews, K. R. y Bower, J. L. (1978): *Business policy: Test and cases*, Irwing, Homewood, IL.
- Dess, G. y Davis, P. (1984): "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organisational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp.467-488.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, No 35, pp.1504-1511.
- Fiol, C. M. (1991): "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, pp.191-211.
- Grant, R. (1991): "A Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Journal*, Vol. 33, No. 3, pp.114-135.
- Grant, R. (1996): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.

- Grant, J. H. y King, W. R. (1982): *The logic of strategic planning*, Little, Brown and Co., Boston.
- Gronhaug, K. y Nordhaug, O. (1992): "Strategy and Competence in Firms", *European Management Journal*, Vol 10, No 4, pp.438-444
- Hall, R. (1992): "The strategy analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.135-144.
- Hall, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.607-618.
- Halles, R. y Pisano, G. (1994): "Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.72, pp.77-84
- Hitt, M. A. e Ireland, R. D. (1986): "Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No.4, pp.401-416.
- Hitt, M. A. e Ireland, R. D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.273-293.
- Hitt, M. E; Ireland, R. D. y Palia, K. A. (1982): "Industrial firm's grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty", *Academy of Management Journal*, Vol.25, pp.265-298.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, West Publishing Company.
- Lado, A. y Wilson, M. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp.699-727.
- Miles, R. y Snow, H. (1978): *Organisational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.
- Miles, R. y Snow, H. (1984): "Firm, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp.10-28.
- Nayyar, P. y Bantel, K. (1994): "The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research", Shrivastava, P., Huff, A. y Dutton, J. (Eds.), *Advances in Strategic Management, Resource-Based View of the Firm*, Vol. 10, pp.193-222.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.

- Peck, S. (1994): "Exploring the Link Between Organisational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies", *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.5, pp.715-736.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy*, The free Press, Nueva York.
- Segal, M. (1974): "Organization and environment: A typology of adaptability and structure", *Public Administration Review*, Vol. 35, pp.212-220.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row.
- Schoemaker, P. y Amit, R. (1994): "The Two Schools of Through in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research", Shrivastava, P., Huff, A. y Dutton (Eds.), *J. Advances in Strategic Management.* Vol. 10, pp.3-33.
- Snow, C. y Hrebiniak, L. G. (1980): "Strategy distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.317-336
- Stalk, G.; Evans, P. y Shulman, L. E. (1992): "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol.70, No.2, pp.57-69
- Teece, D. (1982): "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, Vol.23, pp.1-30.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.
- Teece, D. J.; Rumelt, R.; Dosi, G. y Winter, S. (1994): "Understanding corporate coherence. Theory and evidence", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol.23, pp.1-30.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1990): "Firm capabilities, resources and concept of strategy", Consortium on Competitiveness and Co-operation, *Working Paper 90-9, University of California at Berkeley, Centre for Research in Management.*
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990): *Organisational capability*, New York, Wiley.
- Vasconcellos, J. A. y Hambrick, D. C. (1989): "Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.367-382.
- Wernerfelt, B. (1989): "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of general Management*, Vol. 14, No.3, pp.4-12.
- Yavitz, B. y Newman, W. H. (1982): "What the corporation should provide its business units", *Journal of Business Strategy*, Vol.2, pp.14-29.

### ABSTRACT

In the present paper, starting from the theoretical consideration of main topics affecting the mutual influence between intangible resources, firm strategic factors and strategic behaviour we have conducted an empirical analyses, using the taxonomy of intangible resources proposed by Hall (1992), Dess y Davis (1984) and the typology of Miles & Snow (1978, 1984), a test has been devised to enable us to determine indirectly the most highly-valued intangible resources, to identify the strategic orientation of the companies and the influence from the strategic industry factors on the strategic orientation of the firms. The empirical analysis was on a sample of 130 companies from the 500 largest Spanish companies population.

*Key words:* Intangibles resources, capabilities, strategic behaviour, strategic factors of the industry.