

LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMO FACTOR BÁSICO EN LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

PABLO CABANELAS LORENZO / JAVIER LORENZO PANIAGUA
Universidad de Vigo

Recibido: 27 de marzo de 2006

Aceptado: 19 de diciembre de 2006

Resumen: Una de las principales vías de investigación en el campo de la dirección estratégica es explicar por qué las empresas son diferentes entre sí y cuáles son las bases de las ventajas competitivas. En particular, con el presente artículo pretendemos desarrollar una nueva aportación sobre este debate. Para ello, hemos realizado una revisión teórica sobre los principales enfoques que tratan de explicar las fuentes de competitividad; a partir de esta, proponemos una serie de hipótesis que pretenden aportar indicios sobre la validez de cada una de las aproximaciones identificadas. Con este objeto, hemos recurrido a la descomposición de la varianza de la rentabilidad económica con el fin de determinar cuáles de los enfoques poseen un mayor valor, sobre una muestra de empresas representativa de la economía española.

Palabras clave: Ventaja competitiva / Eficiencia / Rentabilidad económica / Efecto industria / Efecto empresa / Recursos y 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 las pasadas décadas han surgido múltiples perspectivas ligadas a la generación de ventajas competitivas en el mundo empresarial que pretenden explicar por qué las empresas son diferentes entre sí. Cada una de ellas persigue explicar el origen o las fuentes de las ventajas competitivas basándose en diferentes criterios. Así, para la consecución de la mejora competitiva algunas teorías se fijan en las condiciones del entorno, otras en las potencialidades de la empresa y otras asumen un enfoque intermedio centrado en la estrategia y en la organización.

En particular, el objeto de este artículo es contrastar cuáles de las teorías vinculadas a la competitividad tienen mayor éxito en la explicación de los factores que impulsan la rentabilidad económica¹ de las organizaciones. Este objeto tendrá especial interés en la medida en que puede condicionar una investigación futura que profundice en las fuentes de ventaja competitiva.

¹ Variable elegida para caracterizar la competitividad empresarial.

Para ello, la metodología empleada parte de una revisión teórica que pretende sintetizar los factores, condiciones o impulsores de competitividad que enfatizan cada enfoque. Esta base teórica permite establecer una serie de hipótesis que se pretenden corroborar mediante el empleo de la técnica de descomposición de la varianza de la rentabilidad económica. Esta prueba se aplica sobre una muestra de 693 empresas a lo largo de tres años, lo que hace un total de 2.079 observaciones. La finalidad es determinar cuáles son los principales factores que influyen en este indicador económico de las organizaciones.

2. ENFOQUES TEÓRICOS VINCULADOS A LA COMPETITIVIDAD

El núcleo de esta revisión está vinculado a la generación de ventajas competitivas que sean susceptibles de otorgar a la empresa una posición superior en el mercado de la que, como consecuencia, aquella obtenga una rentabilidad económica superior a la media. Cada modelo teórico enfoca la causa o el origen de la generación de ventajas competitivas a partir de determinadas condiciones o de un conjunto de factores.

2.1. ENFOQUE BASADO EN LAS CONDICIONES DEL ENTORNO

Se centra en el atractivo del área-sistema en el que compiten las empresas, que puede ser consecuencia de la actuación de las instituciones o de los agentes, o de las propias condiciones que caracterizan el sector. Cabe destacar dos ramas principales:

- a) *Teorías vinculadas a las condiciones del área-sistema con el objetivo de favorecer las “condiciones para la mejora de la competitividad y de los resultados”*. Consideran que la “atmósfera”, es decir, las “condiciones de competitividad” del área-sistema permiten desarrollar la competitividad empresarial y, como consecuencia, favorecen la eficiencia y la rentabilidad. De todos modos, han existido dificultades desde la óptica de la organización de empresas para configurar una teoría que establezca pautas de gestión que aborden la dinámica competitiva en este entorno y, a la vez, consigan resultados adecuados. Aún así, existen diversas perspectivas del entorno bajo la óptica del *management*², aunque en esta investigación se dará preferencia a la perspectiva que se centra en torno al modelo de la estructura industrial.

² Lenz y Engledow (1986) formulan cinco modelos de análisis del entorno: 1) Modelo de la estructura industrial, que considera un conjunto de fuerzas competitivas que crean amenazas y oportunidades; es el modelo dominante; 2) Modelo cognitivo, que considera que el entorno está personificado dentro de una estructura de conocimientos que poseen fundamentalmente aquellos que tienen poder e influencia; 3) Modelo organizativo, que incluye concepciones jerárquicas y no jerárquicas de cómo las organizaciones independientes poseen sus objetivos y recursos desde la perspectiva de una organización focal; bajo esta perspectiva el entorno se divide en categorías o en niveles; 4) Modelo ecológico y dependencia de recursos, que supone que las organizaciones compiten por recursos escasos; 5) Modelo era; la era es un período de tiempo definido por unas características distintivas; este modelo describe el entorno como un período de estabilidad, cambio u orden determinado.

- b) *La perspectiva del análisis industrial. Ventajas competitivas vinculadas al atractivo de la industria.* Formula su atractivo, determinado por la existencia de barreras y de fuerzas competitivas, y establece las bases de la competitividad y de los resultados en las empresas dentro de la industria o del sector competitivo.

El análisis industrial provee una perspectiva estructural de la industria, de sus participantes y características. Persigue identificar los beneficios potenciales de una industria, descubrir las fuerzas que podrían estimular las ganancias, desarrollar el potencial de beneficio, proteger la ventaja competitiva defendiéndola en contra de las fuerzas que podrían detraer valor de ella, extender la ventaja competitiva influyendo favorablemente a esas fuerzas y anticipar de forma proactiva los cambios en la estructura industrial.

El análisis industrial se forma a través de un cruce entre la economía industrial³ y el campo de la estrategia. Surge por la insatisfacción generada por la teoría de la organización industrial que asumía la homogeneidad en la industria en todos los ámbitos, excepto en el tamaño.

Los pioneros fueron Mason (1939) y Bain (1956), que sugirieron que la estructura industrial no depende tan sólo del tamaño sino también de lo que denominaron “barreras de movilidad” capaces de crear poder de mercado y de prevenir la entrada de nuevos actores en el sector. Así, a principios de los años setenta comenzó a desarrollarse una teoría incipiente de la estructura industrial partiendo de la premisa de que distintas tasas de beneficio eran función del poder de mercado derivado de la estructura interindustrial e intraindustrial. Hunt (1972) añadió el concepto de grupo estratégico, que se identifica con un conjunto de firmas que siguen esencialmente las mismas estrategias. Porter (1979a, 1979b, 1980a, 1980b, 1985, 1990) estableció un avance significativo en esta teoría añadiendo tres conceptos a los dos anteriores: el análisis de la estructura industrial, el análisis competitivo y el análisis de evolución industrial. Este modelo integral se denominó “modelo de las cinco fuerzas competitivas”.

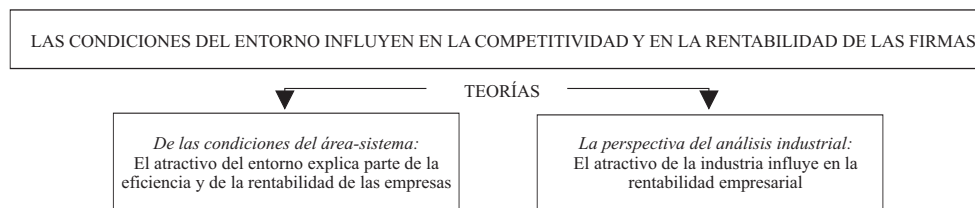
Por tanto, las empresas tienen una dependencia del entorno del área y del país en el que operan, se sienten profundamente condicionadas y, a su vez, condicionan el entorno espacial en el que interactúan. La realidad es que algunas áreas proveen mejores soportes para la competitividad que otras. Sin embargo, la esencia de la mejora competitiva está íntimamente ligada a la competitividad de los sistemas productivos y, más específicamente, a la estructura empresarial o industrial. Desde esta perspectiva, los factores más relevantes que condicionan la competitividad del sistema productivo-industria son los siguientes:

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Condiciones de la demanda.

³ Al que se le han incluido los postulados de Alfred Marshall (1890) respecto de los distritos industriales y de la competitividad de los sistemas productivos realizados ya en el siglo XIX.

- Condiciones de la oferta, servicios de apoyo, equipamientos e infraestructuras específicas.
- Barreras para entrar y salir.
- El papel específico de los agentes.

Figura 1.- Teorías basadas en las condiciones del entorno



FUENTE: Elaboración propia.

2.2. ENFOQUE INTERMEDIO

Trata de explicar la competitividad de la empresa a través de las relaciones entre estrategia y organización. Destacan las siguientes teorías:

- a) *Teorías que persiguen la generación de ventajas competitivas a través de la estrategia y el buen gobierno de las organizaciones.* La conjunción de las teorías de condicionantes del área-sistema y las asociadas a la estructura de los sectores no ofrecen una visión completa del fenómeno de la competitividad porque no analizan a fondo el papel de la empresa en la competitividad. Dentro de cada sector, las empresas, a través de sus capacidades de gestión y organización interna, determinan su propia competitividad; este es el determinante de la teoría de la estrategia empresarial. Esta teoría trata de reforzar las capacidades estratégicas⁴ de la firma que busca mejorar su posición, así como alcanzar y mantener ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo que permitan proporcionar un horizonte de desarrollo y beneficios.

Entre los autores más reconocidos que han realizado aportaciones a esta teoría cabe destacar a Drucker (1964) por sus aportaciones sobre estrategia corporativa; a Porter (1980c), que estableció las estrategias genéricas de diferenciación y liderazgo en costes; a Andrews (1971)⁵, pionero del análisis DAFO; a Ansoff

⁴ Entendemos la estrategia como el proceso que, a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlos orientando la organización de recursos.

⁵ Andrews (1970) fue de los primeros autores en formalizar el concepto de estrategia. Considera que la estrategia "es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, fines o metas, produce las principales líneas a seguir y los planes para alcanzar las metas y define la amplitud del negocio que la compañía va a desarrollar, la clase de organización humana que es o que intenta ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, clientes y entorno". Este enfoque está basado en las ideas de Drucker (1954) y de Chandler (1962).

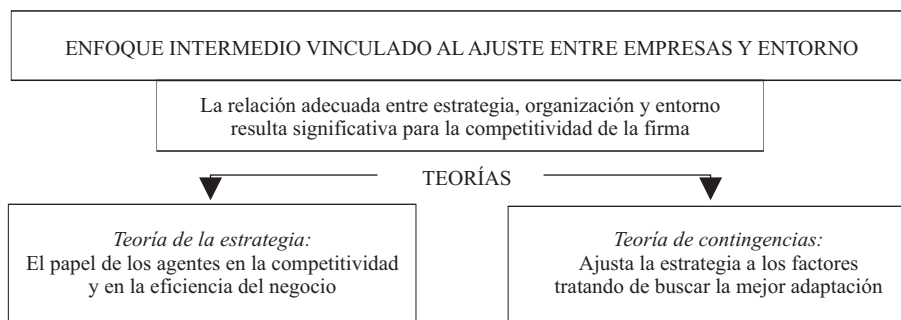
(1976, 1985), que desarrolló modelos de planificación y estrategias de ampliación a través de su matriz productos-mercados; a Forrester (1961), pionero en la creación de la cadena de valor, a Hamel y Prahalad (1983, 1994), o más recientemente a Grant (1995), quien relaciona estrategia y conocimiento.

En general, la teoría de la estrategia empresarial se centra más en la búsqueda de posicionamientos a través de aspectos estructurales e imperfecciones competitivas. En definitiva, aunque la teoría de la estrategia es ampliamente reconocida y supone un importante avance, no ha colmado las expectativas que se habían generado. Con todo, lo más valioso del enfoque de las teorías que persiguen la generación de ventajas competitivas a través de la estrategia y el buen gobierno de las organizaciones es el proceso de reflexión –que sí resulta adecuado⁶– y el reforzamiento de las capacidades directivas. Si la estrategia mantiene como misión la generación de valor, será un soporte adecuado para la mejora competitiva.

- b) *Teorías que tratan de ajustar la estrategia con recursos escasos, condiciones del entorno, tecnología, tamaño, edad y organización.* La teoría de contingencias se centra en los determinantes de la estructura; formula que no existe “la mejor estructura”, ya que dependerá del ajuste de diversos parámetros, fundamentalmente de la estrategia, del entorno, del tamaño y de la tecnología. Representa un claro reconocimiento de la complejidad del entorno; así, la organización tendrá éxito si se ajusta interna y externamente. La mejor manera de organizarse depende de la naturaleza del entorno al cual las organizaciones deben adaptarse.

Entre los autores más destacados vinculados a esta teoría cabe señalar a Miles y Snow (1978a, 1978b, 1984).

Figura 2.- Teorías vinculadas al enfoque intermedio



FUENTE: Elaboración propia.

⁶ Desarrollando el punto neutro y evitando el pensamiento de grupo (Barnes, 1984; Barney, 1988; Bateman y Zeithaml, 1989; Gilad, Gordon y Sudit, 1993).

2.3. TEORÍAS VINCULADAS A LAS POTENCIALIDADES DE LA FIRMA

Este grupo de teorías, vinculada en sus orígenes a Penrose (1959), considera implícitamente la perspectiva de los recursos y capacidades, que parte de una heterogeneidad de las organizaciones (Peteraf, 1993) que tienen acceso a recursos únicos o difíciles de copiar (Lippman y Rumelt, 1982; Wenerfelt, 1984). Los diferenciales de eficiencia, por lo tanto, dependen de la habilidad de desarrollar combinaciones de recursos únicos que perduran por la dificultad de ser copiados (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993). Por lo tanto, son los factores intraempresariales, no los externos, los que favorecen la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas que confluyen en niveles diferentes de eficiencia.

Esta óptica provoca una ruptura con la perspectiva económica tradicional (Wernerfelt, 1989) dado que asume las imperfecciones de los mercados de recursos, con sus consiguientes efectos competitivos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). Las claves para la generación de ventajas competitivas están vinculadas a los recursos o a lo que la empresa posee (Hall, 1992), a las competencias o interacciones entre recursos y a las capacidades o habilidades para desarrollar esos recursos y capacidades (Cuervo, 1999).

Una teoría de integrada en este grupo es la del aprendizaje organizacional, que propone como clave competitiva que la organización esté orientada hacia el aprendizaje; para ello, precisa disponer de unas disciplinas esenciales (Senge, 1990) ligadas a las capacidades de las personas vinculadas a la empresa. Entre los autores relevantes cabe identificar a Argyris (1993) y a Handy (1995), aunque los precursores de este enfoque son Dewey (1952) y Lewin (1932). Esta corriente considera que la creación de ventajas competitivas se basa en incrementar la capacidad personal o la del grupo a la hora de interpretar hechos para actuar con éxito a través del aprendizaje.

Aunque en la actualidad estas teorías están en el centro del pensamiento organizativo, existe una corriente de autores que las califican de intuitivas y de lógicas. En este sentido, se mantienen algunas conjeturas en torno a ellas, particularmente respecto de su escaso soporte empírico, de su perspectiva tautológica⁷ y, tal y como manifiesta Fleisher *et al.* (2002, pp. 215-216), respecto de que soportan una taxonomía relativamente compleja y ambigua (Amit y Schoemaker, 1993; Chi, 1994). Otros autores manifiestan simplemente que estas teorías no añaden nada nuevo.

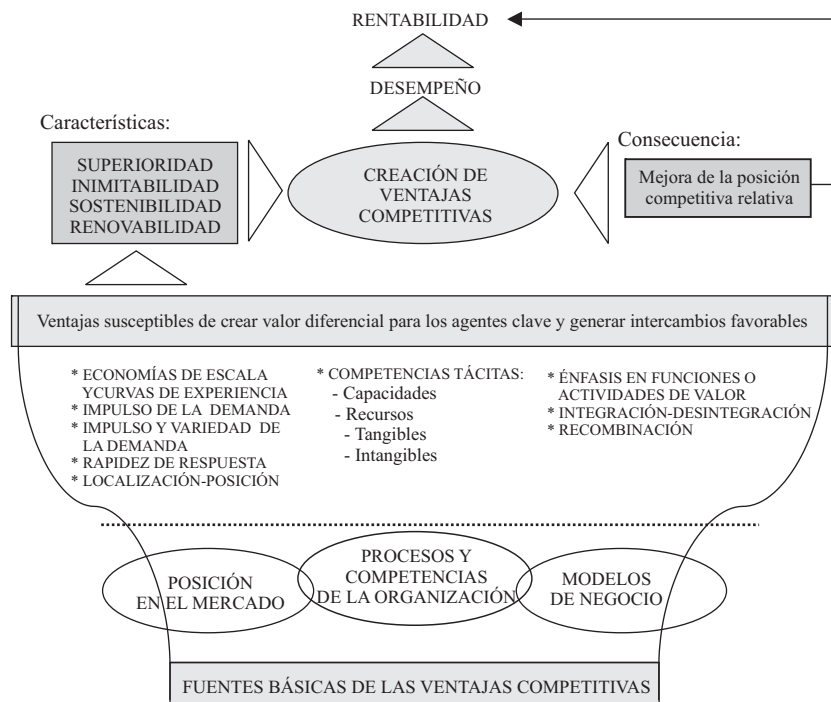
Para que una competencia asociada a los recursos y capacidades de una organización sea susceptible de crear valor diferencial para los agentes clave de una actividad comercial, debe poseer las características de superioridad, inimitabilidad, sostenibilidad y renovabilidad. Así, para que una firma obtenga rentas económicas por encima de las normales debe poseer o controlar recursos con varias característi-

⁷ Porter (1991) indica que la teoría de recursos y capacidades incorpora una lógica circular. Argumenta que su defecto potencial es que esta teoría manifiesta que el éxito en la estrategia se mejora a través de la disponibilidad de recursos de valor pero que la firma para adquirir esos recursos precisa mejorar su estrategia.

cas únicas, capaces de convertirla en competitivamente superior (Fleisher *et al.*, 2002). Para tener una ventaja competitiva, los activos, las capacidades o los procesos de una organización han de poseer atributos específicos. Esto ocurre cuando son raros, valiosos, difíciles de imitar y tienen pocos sustitutivos; ellos representan una fuente crítica de ventaja competitiva (Barney, 1991).

En síntesis, hemos identificado tres grandes enfoques que pretenden ayudar a definir las fuentes de ventajas competitivas. Cada uno posee unas características específicas y una propuesta diferencial de cara a la generación de eficiencia económica, que serán valoradas en el siguiente punto de la investigación con el objeto de definir un enfoque que, con sustento empírico, apoye una teoría subyacente.

Figura 3.- Fuentes básicas de ventajas competitivas



FUENTE: Elaboración propia.

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis de la investigación se formulan de acuerdo con las ideas básicas que apoya cada uno de los enfoques teóricos. Así, se ofrecen una serie de afirmaciones vinculadas a cada teoría sobre las que buscaremos indicios que nos lleven a su aceptación o rechazo.

- *Hipótesis 1. La rentabilidad económica depende del año estudiado más que de cualquier otro factor.* Esta hipótesis tiene como objetivo destacar el factor año, especialmente vinculado a efectos aleatorios (que afectan al conjunto de empresas del área estudiada), como determinante básico de la rentabilidad económica, por encima de otros factores sistémicos, industriales, estratégicos o internos.
- *Hipótesis 2. La pertenencia a un área o región influye en el nivel de rentabilidad económica de las organizaciones.* Pretende valorar la idea de la influencia de las condiciones de competitividad de una zona sobre la rentabilidad económica de las organizaciones. Está relacionada con el enfoque que vincula las ventajas competitivas con un área-sistema.
- *Hipótesis 3. El efecto industria existe y es determinante de rentabilidad económica sostenible.* Existen estudios realizados en el ámbito de la economía industrial (perspectiva de análisis industrial) que señalan que los beneficios medios de los sectores difieren entre sí, lo que significa que los resultados de las empresas están condicionados por el sector o por la industria a la que pertenecen. “*La industria es el foco primario de las fuerzas competitivas; su estructura es la que condiciona primordialmente la conducta y la actuación de la empresa, y es la unidad lógica conveniente para estudiar la conducta y la actuación de la empresa*” (Bain, 1963, p. 63).
- *Hipótesis 4. La pertenencia a un grupo de empresas es una fuente de rentabilidad económica.* Esta hipótesis pretende corroborar si la pertenencia a un determinado grupo corporativo puede influir en la variabilidad de la rentabilidad económica de una organización. Está basada en la idea de que un grupo corporativo sigue pautas estratégicas que condicionan su comportamiento y, por ende, sus resultados.
- *Hipótesis 5. Los factores propios de la organización (efecto empresa) son determinantes clave de la rentabilidad económica.* El efecto empresa viene explicado por la disponibilidad en las organizaciones de recursos heterogéneos (Wernefelt, 1984), así como de la capacidad de generar ventajas competitivas (Barney, 1991) que redunden en una mayor eficiencia que la correspondiente a su sector (Rumelt, 1991). En este punto, los recursos intangibles y las distintas formas adoptadas por el conocimiento (Grant, 1991) son un componente esencial del efecto empresa (Calvo y López, 2003). Parte de la idea de que el ajuste entre los recursos, capacidades y la estrategia de la organización propicia el desarrollo de competencias generadoras de valor que posibilitan la creación de ventajas competitivas, en la línea de la propuesta de la teoría vinculada a las potencialidades de la firma.

En definitiva, cada una de las hipótesis está asociada a un enfoque teórico y utiliza la rentabilidad económica como medida de la eficiencia económica. A continuación procedemos al análisis, que pretende aclarar cada una de las propuestas.

3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA VARIANZA DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

El objetivo básico del estudio empírico es definir el efecto de distintos factores sobre la variación de la rentabilidad económica⁸ y, con ello, poder obtener indicios que confirmen las hipótesis formuladas. Para eso resulta crítica la identificación de los factores que, consideramos, pueden condicionar la rentabilidad económica de las organizaciones. Así, hemos trabajado con variables de carácter económico-financiero relacionadas con los factores estudiados: año, sector, grupo, región y empresa.

La fuente de datos utilizada para el análisis estadístico ha sido Ardán⁹, que nos ha permitido contar con una amplia muestra de empresas. En particular, se ha partido de 110.000 empresas sobre las que se ha realizado un proceso de depuración (ver el anexo) con el fin de obtener una muestra de empresas representativa de la realidad empresarial española y que fuese consistente desde el punto de vista estadístico. Como resultado del proceso de depuración, la muestra ha sufrido un fuerte ajuste quedando reducida en último término a 693 empresas sobre las que se posee información referida a tres años consecutivos (1997, 1998 y 1999) y que tienen como requisito fundamental la pertenencia a un grupo.

El tratamiento estadístico utilizado ha sido el análisis de los componentes de la varianza, aplicada sobre la rentabilidad económica, técnica que se explica a continuación.

El análisis de los componentes de la varianza para modelos lineales de efectos mixtos estima la contribución de cada efecto aleatorio a la varianza de la variable dependiente. Al calcular los componentes de la varianza¹⁰, se puede determinar cuál o cuáles de las variables analizadas tienen un mayor efecto en esta. El progra-

⁸ La elección de un indicador, manifestación o indicio de competitividad empresarial es objeto de un vivo debate en la literatura. Parece evidente que la posesión de ventajas competitivas otorgará a la organización una posición superior en el mercado; posición que, tarde o temprano, deberá impulsar la obtención de rendimientos o de resultados superiores a la media en términos de aumento de la cuota de mercado o/y de rentabilidad económica o/y financiera o/y de productividad del trabajo o del capital o/y de reducción del coste laboral unitario, etc. Por tanto, el desacuerdo no se limita solamente a la elección del indicio sino también al período de tiempo a considerar en los análisis y a la elección de los referentes (competidores más o menos próximos) con los que compararse. En este trabajo nos adheriremos a la propuesta de Porter (1999, 1982), que vincula competitividad con rentabilidad económica. No obstante, existen aportaciones sólidas en la literatura que cuestionan esta relación (por ejemplo, por la adopción de estrategias de bajos precios por parte de empresas competitivas o de estrategias de cosecha por parte de firmas que no lo son) y que defienden que, en su lugar, deben emplearse, con determinados matices, indicadores alternativos tales como el valor añadido por empleado y el coste laboral unitario (Monitor Company, 1994) o la cuota de mercado (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1988; Tomás, 1998). En trabajos posteriores incorporaremos esos indicios a nuestro análisis, siempre, claro está, subordinados a la disponibilidad de información económico-financiera o comercial.

⁹ Es un servicio de inteligencia empresarial perteneciente al Consorcio de la Zona Franca de Vigo de apoyo a la dinámica y desarrollo empresarial para la mejora competitiva de las empresas. Actúa proporcionando información aplicable para la toma de decisiones tanto en el ámbito de la estrategia empresarial como en el de las políticas públicas. Es promovido en cada comunidad autónoma por las principales agencias de desarrollo con las 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 Estadística).

¹⁰ Método basado en las ideas de Searle (1997).

ma utilizado para realizar este análisis ha sido el SPSS versión 11, la opción de “componentes de la varianza”, seleccionando la alternativa de máxima verosimilitud.

La utilización de este modelo parte de la consideración de una variable (dependiente) de carácter cuantitativo que es explicada por una serie de factores, que han de ser categóricos. Al menos uno de los factores debe ser aleatorio, esto es, los niveles del factor deben ser una muestra aleatoria de los posibles niveles. Las covariables son variables cuantitativas que están relacionadas con la variable dependiente. Los supuestos que se deben asumir en la aplicación del modelo son los siguientes:

- Los parámetros del modelo para un efecto aleatorio tienen de media cero, varianzas constantes finitas y no están correlacionados mutuamente. Los parámetros del modelo para diferentes efectos aleatorios son independientes.
- El término residual tiene una media de cero y una varianza constante finita. No tiene correlación con respecto a los parámetros del modelo de cualquier efecto aleatorio. Se asume que los términos residuales de diferentes observaciones no están correlacionados.

El análisis desarrollado se llevará a cabo sobre un modelo descriptivo de las fuentes de rentabilidad económica¹¹ (variable dependiente y que se pretende explicar, que es de naturaleza cuantitativa). Para ello se han identificado una serie de factores que, desde el punto de vista de esta investigación, son considerados como relevantes a la hora de explicar la varianza de la variable dependiente. Entre los factores detectados hay que identificar el año, el sector, el grupo, la región, aspectos vinculados a la propia empresa y el residuo¹². En particular, el modelo descriptivo de la rentabilidad económica considerado es el siguiente:

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

donde R_{ijklmt} es la tasa de rentabilidad en el año k de la empresa m perteneciente al sector i , que forma parte del grupo j , que tiene la sede central en la región l , que viene explicada, además de por la constante M_0 , por los siguientes elementos:

- S_i hace referencia al efecto del sector y en qué medida afecta a la rentabilidad económica de la empresa. Su resultado vendría a destacar el efecto que los aspectos industriales tienen sobre la rentabilidad de las empresas.

¹¹ El pionero en la realización de un modelo de estas características ha sido Schmalensee (1985), aunque el más reconocido es el modelo de Rumelt (1991), que también utiliza a Schmalensee, en su artículo en el que trata de estudiar el peso del sector en la rentabilidad económica. Posteriormente, otros autores como Porter y McGahan (1997) realizarán su propia aportación en esta línea. Más trabajos desarrollados son los Roquebert (1996), Mauri y Michaels (1998), Claver *et al.* (2000, 2005) y Eriksen y Knudsen (2003).

¹² Refleja el efecto de las variables no consideradas o no explicadas por el modelo.

- G_j representa el efecto grupo, es decir, si la pertenencia a un determinado grupo condiciona la rentabilidad económica de la empresa. Indica los efectos que tiene la pertenencia a un grupo sobre la rentabilidad.
- A_k refleja el efecto de los años y su fin es mostrar si existen variaciones en la rentabilidad como consecuencia del año de análisis y las condiciones que se dan en cada uno de ellos.
- R_l es un factor vinculado a la región, esto es, dónde posee la empresa el domicilio social. Con esto se pretende analizar si la región de origen de la organización tiene efectos de algún tipo sobre la variable explicada por el modelo.
- E_m hace referencia al factor empresa, específicamente a las diferencias existentes en las capacidades y recursos que cada empresa posee y que las diferencian del resto. Son valores internos vinculados a la forma de competir de la propia organización.
- ϵ_t hace referencia al residuo del modelo explicativo de la rentabilidad.

Los factores analizados son independientes, puesto que se han estudiado las correlaciones entre factores y no se ha encontrado ninguna significativa, lo que hace pensar que los factores son razonablemente independientes. Por lo tanto, la varianza de la rentabilidad económica es igual a la suma de la varianza de cada uno de los factores.

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

Asimismo, hay que considerar que el modelo con el que se trabaja es un modelo de efectos aleatorios porque el interés reside en medir la contribución de cada uno de los factores y no el de cada una de las industrias, de los grupos, de las regiones o de las empresas que han sido consideradas (González, 2000). El modelo es anidado en algunas variables (empresa dentro de grupo y de sector, sector dentro de región).

Mediante la descomposición de la varianza, la importancia o el efecto de un factor se obtendrá a través de la medición de la variabilidad inducida por él en la varianza de la rentabilidad económica (variable dependiente)¹³. Una vez estimados los componentes de la varianza, la importancia relativa de cada elemento viene definida por el porcentaje que esa estimación tiene sobre la varianza (Claver *et al.*, 2000).

Con respecto a los datos utilizados¹⁴, cabe realizar las siguientes apreciaciones:

- Número de empresas analizadas: 693¹⁵.
- La variable año se refiere a los años 1997, 1998 y 1999.

¹³ Es un método que no trata de determinar relaciones causales sino la importancia relativa de un factor o de unos factores en una variable dependiente.

¹⁴ El proceso de depuración de la muestra está reflejado en el anexo.

¹⁵ El número total de casos analizado es de 2.079, puesto que cada empresa dispone de datos para los tres años estudiados.

- El sector viene definido a partir del CNAE 3 dígitos.
- A la hora de determinar el grupo se ha tenido en cuenta el CIF del grupo de empresas.
- La región se ha valorado en el ámbito de comunidad autónoma.
- La variabilidad de empresa se refiere a los tres años considerados (variabilidad temporal).

3.3. RESULTADOS

A partir de la aplicación del análisis de los componentes de la varianza se han obtenido los resultados que se presentan en la tabla 1¹⁶.

Tabla 1.- Peso de los factores analizados en la varianza de la rentabilidad económica

COMPONENTE	ESTIMACIÓN	PORCENTAJE (%)
Año	0,00003143	0,23161164
Sector	0,00142900	10,53048128
Grupo	0,00046870	3,45390943
Región	0,00000000	0,00000000
Empresa	0,00682800	50,31639343
Residuo	0,00481300	35,46760422
TOTAL	0,01357013	100,00000000

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que el efecto empresa es el factor que tiene una mayor influencia sobre la varianza de la rentabilidad. En concreto, un 50,3% de la varianza de la rentabilidad económica es explicada por las capacidades y recursos internos y específicos de las organizaciones. La capacidad explicativa de la varianza del término dependiente es superior a los demás componentes analizados. Así, el año y la región prácticamente no explican la varianza de la rentabilidad (un 0,23% y un 0%, respectivamente), por lo que su efecto merece escasa consideración. Y como complemento al factor empresa, aunque con una incidencia menos directa en la variación de la variable explicada, hay que identificar el sector y el grupo. El sector tiene una influencia que hay que tener en consideración (10,5%) por lo que respecta a la varianza de la rentabilidad, y que indica la existencia de sectores más propensos a la obtención de una rentabilidad económica superior. La pertenencia a un grupo tiene influencia en la varianza de la rentabilidad pero hay que considerarla como una influencia escasa. Por último, hay que destacar el residuo del modelo aplicado que explica cerca del 35,5% de la varianza de la rentabilidad.

¹⁶ La estimación de la componente región es negativa (-0,0004899), por eso es despreciada su influencia sobre la varianza de la rentabilidad económica. En principio no debería ser negativa, pero el método de estimación puede dar lugar a términos negativos que, si son pequeños, suelen ser considerados nulos, como en el caso de la variable región; si no fueran pequeños, sería necesario reformular el modelo.

En definitiva, considerando los resultados estudiados se obtienen importantes indicios que confirmarían la hipótesis 5 que propone que las competencias internas, ligadas a la estrategia organizativa, son el principal elemento que afecta a la rentabilidad económica. El resto de las hipótesis no merecen la misma consideración puesto que, aunque se haya detectado algún efecto del factor industria o incluso del de grupo, la influencia del resto de variables sobre la rentabilidad económica es reducida. Esto nos lleva a destacar que las propuestas relacionadas con el resto de hipótesis, así como las teorías asociadas, no ofrecen indicios que confirmen su influencia en la rentabilidad económica de las empresas estudiadas.

4. CONCLUSIONES

La naturaleza de las fuentes en las que se sustentan las ventajas competitivas han evolucionado, cambiando también las bases que las apoyan. Ante este contexto, con los indicios obtenidos en la investigación podemos destacar que la variación de la rentabilidad entre unas empresas y otras se debe principalmente a factores vinculados a las capacidades y recursos que maneja la empresa a la hora de competir. La consecución de rentabilidad en las empresas depende en gran medida de si mismas y de cómo lleven a cabo la gestión de sus recursos y capacidades. Por lo tanto, una de las principales aportaciones de este trabajo, en la línea de otros publicados en los últimos tiempos (Roquebert, 1996; Mauri y Michaels, 1998; Claver *et al.*, 2000, 2005; Eriksen y Knudsen, 2003), es que refuerza la teoría centrada en los recursos de la empresa.

En particular, la dinámica competitiva actual ha multiplicado la necesidad de los responsables de las empresas de crear valor hacia su entorno y, para ello, los responsables de las organizaciones han de buscar internamente nuevas fuentes de valor que permitan la obtención de ventajas competitivas. Resultará especialmente interesante buscar las fuentes de ventajas competitivas dentro de la propia empresa y no tanto en otros factores impuestos desde el entorno.

Otra idea que se desprende de la investigación es que la pertenencia a una industria concreta puede tener cierta influencia en la rentabilidad, aunque considerablemente más reducida que aquella referida a las competencias internas de la organización.

El modelo expuesto aporta nuevos resultados al debate abierto en el mundo empresarial. Estos resultados implican cierta mejora con respecto a estudios anteriores debido a que el modelo otorga un mayor peso a la influencia del factor empresa y porque dispone de un residuo inferior.

De todos modos, el trabajo está abierto a posibles mejoras aplicables en futuras investigaciones. Una opción podría ser la introducción de nuevas variables explicativas que ajusten el modelo. Por ejemplo, puede resultar interesante valorar el efecto de la localización de la industria (como pueden ser los clústers, los sistemas pro-

ductivos, etc.), el tipo de vínculos que las empresas mantienen entre si y el aglutinante para público y para privado con el que interactúan. De esta forma, se podría incluir una variable nueva en el modelo como puede ser región-sector, que valore este efecto sobre la rentabilidad económica de las empresas de una región. Otra consistiría en trabajar con un horizonte temporal superior así como con datos sucesivos, porque en la medida que el horizonte temporal sea superior los resultados mostrarían un mayor grado de sostenibilidad, característica clave en la obtención de ventajas competitivas. A su vez, convendría combinar la técnica utilizada con otras que permitan un contraste de hipótesis que proporcionen nuevos resultados al debate.

Entre las limitaciones, cabe destacar aquellas vinculadas a la metodología estadística. Es una técnica que está siendo perfeccionada con el tiempo y que, quizás, podrá abrir nuevas posibilidades a los investigadores.

ANEXO. DEPURACIÓN DE LA MUESTRA

Para obtener la muestra se partió de la base de datos Ardán que contiene datos de más de 110.000 empresas. A fin de conseguir una muestra representativa de la empresa española, se depuró siguiendo los siguientes pasos:

a) *Homogeneidad temporal*. Con la finalidad de obtener la información necesaria para poder estudiar las variaciones y tendencias interanuales, sólo se seleccionaron aquellas empresas que tuviesen datos de tres años consecutivos, en concreto de los años 1997, 1998 y 1999. Siguiendo este criterio la muestra se redujo a 47.984 empresas.

b) *Homologación por tamaño*. El siguiente paso, a fin de que la muestra fuese homogénea, consistió en eliminar aquellas empresas con un tamaño demasiado pequeño. Así, la facturación no podía ser inferior al millón de euros. El número de empresas eliminadas fue de 14.112 y, por lo tanto, en este punto la muestra era de 33.872 empresas.

c) *Incoherencias contables*. Posteriormente, se filtraron las incoherencias contables con el fin de trabajar con datos coherentes. Por ello, se eliminaron aquellos casos con valores negativos de las siguientes cuentas: activo fijo, pasivo fijo, inmovilizado material, deuda a largo plazo, existencias y capital social. El resultado es la eliminación de 284 empresas.

d) *Valores extremos*. Para eliminar los valores extremos se estudia la rentabilidad económica, desestimando aquellas rentabilidades que no guardaban continuidad con el resto, lo que provocó el descarte de 5 empresas más.

e) *Variaciones*. Se excluyen aquellas empresas con grandes variaciones en el activo y en los ingresos. Para ello, se estableció un umbral máximo respecto de las variaciones interanuales de los activos y de los ingresos. En cuanto al activo, se eliminaron aquellas empresas con una variación del 500%. Por lo que respecta a los ingresos, el umbral máximo se situó de tal forma que se eliminaran aquellas empresas que multiplicaron por más de 10 la cantidad ingresada, es decir, aquellas que tienen variaciones superiores al 1.000%. En total, siguiendo estos dos criterios se eliminaron 507 empresas.

f) *Representatividad sectorial*. Se prescindió de las empresas que pertenecen al grupo 60 de Sic, que actúan en el sector de finanzas, seguros y bienes raíces; excluyendo un total de 314 empresas. No se ajustaron las empresas por sector puesto que se consideró que los porcentajes son similares a la realidad.

g) *Homologación geográfica*. El primer paso dentro de este punto de la depuración fue eliminar las empresas del norte de Portugal (1.648 empresas). Posteriormente, se realizó un segundo ajuste regional a partir de los datos obtenidos en el Registro Mercantil para evitar la desviación que provoca disponer de más datos de determinadas regiones que puedan modificar la realidad. Las empresas se excluyeron aleatoriamente, ajustando tres comunidades: Galicia (3.053 empresas eliminadas), Murcia (1.613 empresas eliminadas) y Andalucía (3.655 empresas eliminadas).

La tabla a.1 muestra la relación de empresas por regiones, así como su porcentaje a partir de la que se realizaron los ajustes de la muestra.

Los ajustes se realizaron a nivel regional; en concreto, la tabla a.2 compara las empresas depositadas en el Registro Mercantil y las empresas que contiene la base de datos de Ardán, indicando los ajustes que se realizaron con el fin de que los datos sean representativos de la empresa española.

Tabla a.1.- Distribución provincial de las empresas inscritas en el Registro Mercantil

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

FUENTE: <http://www.informasa.es/>

Tabla a.2.- Ajustes realizados por comunidad autónoma

REGIONES	EMPRESAS DEPOSITADAS EN LOS REGISTROS MERCANTILES DE ESPAÑA		MUESTRA DEPURADA DE ARDÁN <1millón €, PeM+G		AJUSTES POR COMUNIDAD	
	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
Castilla-La Mancha	25.531	3,56	493	1,53	493	2,05
Castilla y 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
La Rioja	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: Las regiones ajustadas aparecen destacadas en la tabla.

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Registro Mercantil y de Ardán.

En total, tras la depuración realizada hasta el momento, la muestra resultante para el análisis de los componentes de la varianza es de 22.794 empresas.

h) *Pertenencia a grupo*. Incluido con el objeto de analizar el efecto pertenencia a grupo sobre la rentabilidad económica. Sólo se consideraron empresas que pertenezcan a un grupo formado por más de dos empresas. El resultante total, tras utilizar este criterio, deja la muestra sobre la que se realizará el análisis estadístico 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.
- ERIKSEN, 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.; ENGLENDOW, 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.
- WERNERFELT, B. (1989): “From Critical Resources to Corporate Strategy”, *Journal of General Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 4-12.