

CONEXIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES INTANGIBLES Y LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS: UN ANÁLISIS EN EL CONTEXTO ESPAÑOL.

Camelo Ordaz, C.; Martín Alcázar, F.

Universidad De Cádiz

Valle Cabrera, R.

Universidad Pablo de Olavides

RESUMEN:

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.

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 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 es 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; Schemaker y Amit, 1994; Grant, 1991, 1993). 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, pretendemos llevar 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 Hall (1992), Dess y Davis (1984) y de 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. El segundo análisis, tiene como objetivo establecer la influencia que sobre la elección de una determinada estrategia tienen los factores competitivos del mercado (Amit y Schoemaker, 1993).

Para la realización del análisis empírico, se han formulado algunas hipótesis planteadas para una muestra de empresas de entre las mayores 500 empresas españolas (N=130). Su contrastación se ha realizado utilizando diversas técnicas de análisis multivariante. Terminamos el trabajo con la discusión de los resultados, limitaciones, conclusiones y llamadas a nuevas investigaciones.

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 tres hipótesis que son contrastadas en el tercer epígrafe análisis de los datos. Posteriormente se procede al análisis de los mismos, en un cuarto apartado, finalizando el trabajo con las conclusiones más relevantes y sus limitaciones.

RECURSOS Y CAPACIDADES, ORIENTACIÓN ESTRATEGICA E INFLUENCIA DEL SECTOR: REVISION DE LA LITERATURA

El término recurso es definido ampliamente en la literatura (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1993; Black y Boal, 1994), 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 Shoemaker (1993), dentro de ésta línea consideran que los recursos son stocks de factores disponibles de diferente índole, propiedad de la firma y que van a ser incorporados en el proceso de producción.

Dierickx y Cool (1989), asemejan el concepto de recurso estratégico expuesto, a lo que los autores definen como stocks de flujos, los cuales van a ser acumulados en el interior de la empresa a través de patrones de interacciones complejas en el tiempo, pudiendo ser ajustados a las necesidades de la misma. En este mismo sentido Grant (1991,1993), considera que los recursos de una empresa son stocks de factores, es decir son los inputs dentro del procesos de producción y las unidades básicas de análisis, si bien introduce una aportación a la definición extendida en la literatura, cual es, que los recursos por si solos y de forma aislados no son elementos o factores productivos, sino que es necesaria la cooperación y coordinación de los mismos para que generen una actividad o tarea productiva.

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

Por si solos, los recursos difícilmente van a constituir una base competitiva distintiva para las empresas, es necesario, 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 (Collins, 1994; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993).

Sobre el concepto de capacidad se ha dado diferentes definiciones, permaneciendo aún entre los términos más difusos de la literatura. Tal como plantea Collis (1994), existen tantas definiciones de capacidad organizativa como autores las consideran, aunque existe un elemento común, cual es que en ellas se incluyen o se 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 categoría de capacidad es la que refleja la habilidad que tiene una organización para desempeñar las actividades o tareas básicas fundamentales de la empresa, de forma más eficiente y efectiva que los competidores (Collis, 1994). Dentro de esta categoría se encuentran las definiciones dadas por Grant (1991) y Amit y Shoemaker (1993), quienes consideran que los recursos son factores con un potencial importante, pero que por si solos no pueden ser productivos; necesitan ser coordinados y puestos a trabajar juntos a través de las capacidades. De aquí se desprende que las capacidades de una empresa son consideradas como la habilidad de ésta para coordinar y desplegar recursos en una actividad productiva, al objeto de afectar a un fin determinado.

Una segunda categoría de capacidad es aquella que es asemejada al conocimiento o habilidades individuales de los trabajadores de una organización. Dentro de este grupo puede ser destacada la aportación ofrecida por Nordhaug y Grouhaug (1994), quienes consideran que las capacidades son los conocimientos relacionados o referidos al trabajo, las habilidades y las competencias. Un elemento que introducen en la conceptualización del término es que delimita el ámbito de estos conocimientos o capacidades a los empleados individuales de la firma; es decir, el término capacidad es asemejado al conocimiento operativo de los trabajadores, que ha podido ser adquirido bien por la experiencia en el interior de la empresa, o bien por la formación adquirida fuera del ámbito organizativo.

La capacidad como mejora dinámica de las actividades de la firma, basadas en la articulación del conocimiento organizativo en su conjunto, compone el tercer grupo de categorización del término. Dentro

de éste pueden ser destacadas las aportaciones de Tecce (1982), Tecce y otros (1994), Lado y Wilson (1994) y Haces y Pisano (1994).

Tecce (1982), asemeja el término capacidad a la articulación del conocimiento organizativo, estando éste constituido por la rutinización de la actividad de la empresa. Tecce y otros (1994; pg.78), la han definido como "rutina dinámica que gobierna la habilidad de una organización para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse en el tiempo". Las capacidades son visionadas por Lado y Wilson (1994), como el elemento o factor dinámico de la empresa, definiéndolas como la habilidad o competencia para generar, desarrollar, y desplegar los recursos de la firma al objeto de lograr desempeños superiores respecto a la competencia. Por último dentro de este grupo, Haces y Pisano (1994) establecen que la capacidad es "la habilidad de una firma para cambiar equipos productivos, por ejemplo para lograr una mayor rapidez en el desarrollo de productos, o disminuir los costes más rápidamente y con el uso de los recursos mínimos" (Pisano 1994; pg. 78).

Una última categoría establecida por Collis (1994), y muy relacionada con la anterior, abarca "la habilidad para una mejor comprensión o mejor percepción de la estrategia, lo cual va a capacitar a la firma a reconocer el valor intrínseco de otros recursos o el desarrollo de nuevas estrategias antes que los competidores" (Collis 1994; pg.145). Dentro de esta cuarta categoría encontramos a representantes tales como Barney (1986a; 1992), el cual define la capacidad como las características organizativas que "capacitan a una organización para concebir, elegir, e implementar estrategias" (Barney, 1992; pg.3).

De las categorías 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, 1994). De nuevo se enfatiza el carácter intangible o no físico derivado de su naturaleza

Como conclusión puede ser aceptado como un elemento común que las capacidades son habilidades con las que las empresas llevan a cabo sus actividades productivas, es decir representan aquello que las firmas son capaces de hacer combinando un equipo de recurso. Por tanto desde esta definición generalista podemos afirmar que los recursos son las fuentes de las capacidades, y ambos constituyen las fuentes de 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, englobándolos bajo el término "recursos estratégicos" (Hall, 1992).

Debido a la importancia de poseer, identificar y explotar recursos estratégicos al objeto de desarrollar una estrategia con la que competir sobre la base de éstos, las empresas estarán muy interesadas en identificar, conocer y analizar los recursos y capacidades que poseen al objeto de descubrir cuales pueden ser consideradas superiores o distintivos. Estos, hablando de forma general, serán aquellos 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, ¿cual o cuales 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?

En este sentido podemos señalar dos aproximaciones o perspectivas respecto al concepto de recursos estratégicos que son los que confieren las competencias distintivas a las empresas. Una primera es la defendida entre otros por Grant (1993; 1991), Amit y Shoemaker (1993), Redd y Defillippi (1990), Lado y Wilson (1994) y, Tecce (1982). Esta aproximación considera que los recursos estratégicos, la base fundamental para llevar a cabo una estrategia con la que la empresa competir en el mercado con éxito, se encuentran en el conocimiento organizativo generado a través de la coordinación de distintas capacidades y recursos individuales y específicos.

Desde la segunda aproximación, la base que soporta la estrategia para competir en los mercados está constituida por recursos generados a través de un proceso de acumulación interno. Desde esta visión los recursos estratégicos tienen la consideración de stocks, no así la base competitiva de la primera aproximación que tiene la consideración de conocimiento, y por tanto su naturaleza es más dinámica y evolutiva¹ (Dierickx y Coll, 1989).

¹ Dierickx y Coll (1989), definieron los Stocks de activos como un recurso de la firma el cual no puede ser modificado o adaptado inmediatamente y es acumulado en el tiempo y mediante un proceso determinado desde los flujos de stocks. Por tanto si la base competitiva tiene la consideración de activo su carácter será poco dinámico.

Una aproximación intermedia entre los dos planteamientos anteriores es la establecida por Hall (1992), quien consideró que el éxito de la estrategia de una empresa es el resultado de una competencia diferencial superior, e indicó basándose en el modelo de Coyne (1986), que los recursos y capacidades de carácter intangibles pueden ser fuente de ventaja competitiva. En este último planteamiento vamos a fundamentar nuestras argumentaciones.

La taxonomía de recursos estratégicos propuesta por Hall, establece una distinción entre aquellos recursos con carácter de activos, 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 divididas según el criterio de dependencia de los individuos o no. En resumen la taxonomía de recursos estratégicos intangibles (capacidades y recursos) propuesta siguiendo a Hall (1992), es la siguiente:

CUADRO I

ACTIVOS	CAPACIDADES
<p><i>PROTEGIDOS POR LEY:</i> DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL PATENTES COPYRIGHT SECRETOS COMERCIALES</p>	<p><i>DEPENDIENTES DEL INDIVIDUO:</i> CONOCIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS CONOCIMIENTOS DE LOS AGENTES DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LA EMPRESA: PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES</p>
<p><i>NO PROTEGIDOS POR LEY:</i> REPUTACIÓN BASES DE DATOS</p>	<p><i>NO DEPENDIENTES DE LOS INDIVIDUOS:</i> HABILIDADES GERENCIALES: PARA GESTIONAR EL CAMBIO, PARA LA INNOVACIÓN CULTURA ORGANIZATIVA HABILIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO</p>

Taxonomía de recursos intangibles. Fuente: Elaboración propia a partir de Hall (1992).

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 le 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, una funcional o bien cultural. La primera resulta del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, La segunda se deriva de capacidades imputables a la organización como un todo.

Basándonos en la taxonomía de recursos intangibles propuesta por Hall (1992) y la tipología de orientación estratégica de Miles y Snow (1984), derivamos las siguientes hipótesis.

H1: La estrategia perseguida por la empresa está condicionada por las capacidades en que se basa la obtención de su ventaja competitiva sostenible de forma que:

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

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

H1.3.: Las organizaciones Defensivas basaran su estrategia en aquellas capacidades que potencien la innovación de sus procesos, la eficiencia del negocio y su especialización en mercados y productos/servicios.

Amit y Shoemaker (1993) siguiendo con la línea establecida, también consideran que las firmas difieren en los recursos y las capacidades que ellos controlan, pudiendo constituir estos una fuente de rentas económicas. La conceptualización establecida por los autores de los elementos integradores del modelo recursos y capacidades-base competitiva, es coincidente en lo esencial con lo establecido anteriormente. La firma 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 la orientación de ésta. Pero además Amit y Shoemaker (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 estratégico que sean relevantes en el mercado. 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 compete, 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 tanto la ventaja competitiva sostenible se deriva de dos factores. La asimetría en la dotación inicial de recursos y capacidades de una empresa debido a las imperfecciones en los mercados de factores estratégicos, resultando en una sistemática diferenciación entre las firmas (heterogeneidad). Así los recursos estratégicos de la empresa que constituyan la base de la orientación estratégica que esta desarrolla deben presentar una limitada transferibilidad, escasez, complementariedad, especificidad (Barney 1991; 1992). Pero a pesar de este enfoque interno existe un segundo elemento integrador entre la organización estratégica 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 industrial².

De esta argumentación derivamos una segunda hipótesis:

H2.: El sector en el que compete 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.

Por tanto, las empresas valorarán de diferente manera los activos intangibles que poseen, dado que un mismo activo puede ser considerado como estratégico en función de las fuerzas de la competencia del sector.

De las dos hipótesis anteriores se deriva una tercera que podemos enunciar de la forma siguiente:

H3. : Las capacidades estratégicas de las empresas que le permiten construir su ventaja competitiva sostenible se ven condicionadas por el sector y determinan su orientación estratégica.

RESULTADOS DEL ANALISIS 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 las cada una de las opciones definidas por Miles y Snow (1984), utilizando para tal fin el cuestionario elaborado por Peck (1994; p731). En el cuestionario se identificaban cada una de ellas como 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.

El segundo bloque, estaba integrado por veintidós items 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.

En cuanto al sector competitivo al que pertenecen las empresas de la muestra, es necesario señalar que se encuentra muy disperso. Se identificaron diez sectores entre los que se distribuyeron las empresas de la forma siguiente (missing cases=14): (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 aquellos que presentaron un escaso número de empresas: construcción naval, textil y cerámica y vidrio. El número total de empresas válidas, después de ésta purga, fue de 78 empresas.

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

ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Con objeto de facilitar el análisis de los datos relativos a los factores intangibles propuestos realizamos, en primer lugar, un análisis reductorio de las veintidós variables correspondientes a las variables 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 la tabla uno. Todos los factores son adecuados para el análisis ($\text{eigenvalue} \geq 1$) (Bizquera, 1989).

TABLA 1. RESULTADO DEL ANÁLISIS FACTORIAL.

ROTATED FACTOR MATRIX								
VARIABLES:	COMMUNALITIES	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	-0.04280
V2. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	0.74443	0.24759	0.05611	0.76418	0.06847	0.23970	-0.16099	0.08913
V3. PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO	0.69885	0.09469	0.75862	0.10816	0.15579	0.27241	0.06464	0.00479
V4. ESFUERZO CONTÍNUO 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	-0.22398	0.42866
V7. GAMA AMPLIA DE PRODUCTOS	0.69243	0.34796	0.10339	0.74398	0.04006	0.03169	0.06726	-0.00519
V8. ESFUERZO POR LOGRAR UNA MARCA IDENTIFICABLE	0.47133	0.52734	-0.8078	0.31674	0.25794	0.12467	0.03662	0.05451
V9. INFLUIR EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0.64269	0.70196	0.28520	0.10230	0.20539	0.05027	-0.00773	-0.11560
V10. GRANDES ESFUERZOS 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	0.05367	0.27352	0.39908	0.57611	0.11268	0.31309	-0.07409
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	-0.02259	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	-0.03683	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	-0.01364	0.20426	0.00853	0.78047	0.15177
V20. PRODUCTOS EN SEGMENTOS DE ALTO PRECIO	0.63503	0.24780	-0.12478	0.10518	-0.12671	0.03518	0.70206	-0.19186
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
EIGENVALUE		6.19517	2.58953	1.59502	1.29637	1.20300	1.10432	1.06613
PERCENT OF TOTAL VARIANCE		28.2	11.8	7.3	5.9	5.5	5.0	4.8
K.M.O.	0.78060							
BARLETT TEST OF SPHERICITY	966.29	($p=0.0000$)						

Para la interpretación de los factores seguimos un criterio conservador, eliminando de la composición de los factores tanto aquellas variables que no se presentaron saturadas en uno de ellos, como aquellas 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 la homogeneidad interna del factor. Cada uno de los factores fue asociado a una nueva variable que se corresponde con las capacidades descritas en la tabla 2. A partir de aquí, y utilizando las variables que consideramos con base en dicho criterio como relevantes para la interpretación del factor, definimos nuevas variables como combinación de las originales.

TABLA 2: DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES

FACTORES	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 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 los factores obtenidos del análisis factorial como las variables dependientes y la tipología estratégica y la pertenencia al sector como las variables independientes o factores. Los resultados se presentan en la tabla 3. Así mismo, en la tabla 4 se resumen la distribución de la variable “estrategia” para las empresas de la muestra. En relación con la variable “orientación estratégica de la empresa” encontramos 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). Cuando consideramos a la variable “sector de pertenencia de la empresa” como variable independiente los resultados destacaron 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).

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 la variable “orientación estratégica de la empresa”. En el análisis realizado 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).

En cuanto a la variable “sector de pertenencia de la empresa” también presenta valores adecuados en los test de significación multivariante ($p < 0.05$) permitiéndonos, también en este caso, rechazar la hipótesis nula. El análisis univariado 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 último lugar desarrollamos un MANOVA con dos factores “orientación estratégica de la empresa” y “sector de pertenencia de la empresa” el cual no ha sido considerado ya que los test de significación no se encontraban en los parámetros aceptados (Bizquerria, 1989; p.149-154).

TABLA 3: ANÁLISIS DE LA VARIANZA.

ONE WAY											
VARIABLE	DF	BY STRATEGY					BY SECTOR				
		SUM SQ.	MEAN SQ	F RATIO	F. PROB.	DF	SUM SQ.	MEAN SQ.	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	HYPOT	ERROR	HYPOT	ERROR	F	SIGN. F	HYPOT	ERROR	HYPOT	ERROR	F	SIGN. F
	H.SS	SS	H.MS	MS.			H.SS.	SS.	H.MS	MS		
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	.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 OF SIGN:	VALUE	APROX.F	HIPH.F	ERROR DF	SIGN. F	VALUE	APROX. F	HIPHT. F	ERRO DF	SIGN. F
	PILLAIS	0.631	1.546	42.00		552.00	0.017	0.674	.464	
HOTELLIN	0.844	1.715	42.00	512.00	0.004	0.852	1.508	42.00	446.00	0.025
GS	0.484	1.637	42.00	411.52	0.009	0.470	1.496	42.00	359.92	0.029
WILLKS										

TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	NÚMERO DE EMPRESAS	PERCENTAGE
PROSPECTIVAS	48	38%
ANALIZADORAS	50	39%
DEFENSIVAS	18	13%
MISSING DATES	14	10%

IV. DISCUSIÓN DE LOS DATOS.

Los resultados obtenidos con el análisis factorial descrito anteriormente, nos permiten describir interesantes resultados en relación con las hipótesis definidas en el presente trabajo.

En primer lugar hemos obtenido siete capacidades a partir de los veintidós recursos intangibles definidos en nuestro cuestionario (Dess y Davis, 1984). Todas ellas son capacidades imputables a la organización globalmente considerada, y por tanto, capacitan a la empresa para la obtención de competencias distintivas del tipo “bien 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 “reputación de la empresa”; y, (iii) de habilidades de equipos de trabajo: “innovación en producto”.

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. Éstas han sido encontradas, no únicamente en el análisis univariado, sino igualmente en el multivariado, si bien estos hallazgos 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 la siguiente tabla 5.

TABLA 5: EVALUACIÓN DE CAPACIDADES.

FACTORES	PROSPECTIVAS	ANAYLIZER	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 aquellas que realizan cambios y mejoras en productos, servicios y mercados con frecuencia, 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 éste último sentido, la velocidad de respuesta competitiva, como uno de los dos componentes definidos por Nayar y Bantell (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 ésta 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 éstas 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&Sonw, 1978, 1984), deberán presentar una configuración diferente de sus capacidades clave. Es decir, éste 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” presenta el segundo lugar detrás de las organizaciones Prospectivas. En relación con 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 éstas confieren una mayor importancia a esta capacidad, “innovación en proceso” que las Prospectivas ($M_P=3.68$, $S.D_P=0.96$; $M_A=3.75$, $S.D_A=1.01$). Por tanto, puede derivarse que ésta 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” ($M=2.75$; $S.D=1.12$) que las anteriores, 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” ($M=4.71$; $S.D=0.49$). Por lo que podemos concluir que la hipótesis H1.3 solo queda parcialmente contrastada.

En cuanto a la segunda de las hipótesis planteadas (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 definía la pertenencia al sector. Ésta hipótesis no plantea, como podría a primera vista 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 firmas 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 relación a la tercera de las hipótesis definidas (H3) no hemos podido refutarla dado que los test de significación no permiten realizar el análisis correspondiente.

Por último destacar, que del análisis de la tabla 4 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 Anylizer (39%). Éstos datos ponen de manifiesto que, habiendo sido las capacidades más valoradas por las empresas que presentan éstas orientaciones las de “innovación en producto” y “capacidades de marketing” éstas se configuran como las de mayor importancia estratégica, al menos en el contexto español.

Así mismo, estas conclusiones quedan corroboradas con el segundo análisis efectuado donde se pone de manifiesto que las capacidades de “innovación en producto”, “de marketing” y “eficiencia del negocio” son valoradas por el sector como variables que confieren potencialmente ventaja competitiva en el contexto español.

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 constituye, 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*. Éstos 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; p.7)

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

Éstas 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 SIF's.

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 Prospectivas. 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 SIFs hemos encontrado tres capacidades significativas para el conjunto de sectores analizados, cuales son “innovación en el producto”, “capacidad de marketing” y “eficiencia del negocio”. Las conclusiones obtenidas para ésta 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 SIF 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 aquellos cuya representación en la muestra era reducida, por lo que la segunda hipótesis ha debido 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.

El último aspecto que debe ser resaltado es que al estar circunscrito el estudio a empresas que compiten en el mercado español, la extrapolación de nuestras conclusiones a otros contextos debe efectuarse cuidadosamente.

VI. BIBLIOGRAFIA.

- AMIT, R. AND SCHOEMAKER, P. (1993): “STRATEGIC ASSETY AND ORGANIZATIONAL RENT”, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 14, 33-46.
- BARNEY, J. (1986): “STRATEGIC FACTORS MARKET: EXPECTATIONS LOCK AND BUSINESS STRATEGY” *MANAGEMENT SCIENCE*, VOL.32, No10, 1231-1241
- BARNEY, J. (1991): “FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE”, JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL. 17, 99-120.
- BARNEY, J. (1992): “INTEGRATING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND STRATEGY FORMULATION RESEARCH: A RESOURCE BASED ANALYSIS”, (EDS.) SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. Y DUTTON, J. “ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT”. GREENWICH, CT: JAI PRESS. VOL. 8, 39-62.
- BLACK, J. AND BOAL, K. (1994): “STRATEGIC RESOURCES: TRAITS, CONFIGURATIONS AND PATHS TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE”, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 15, 131-148.
- BISQUERRA-ALCINA, R. (1989): “INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL AL ANÁLISIS MULTIVARIANTE” PPU, BARCELONA.
- COLLINS, D (1991): “A RESOURCE-BASED ANALYSIS OF GLOBAL COMPETITION: THE CASE OF THE BEARINGS INDUSTRY”, *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL.12, 49-68
- COYNE, K. (1986): “SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-WHAT IT IS AND WHAT IT ISN'T”, BUSINESS HORIZONS, JANUARY/FEBRUARY, 54-61.
- DESS, G. AND 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, 467-488.
- DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989): “ASSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE”, *MANAGEMENT SCIENCE*, N° 35, 1504-1511.

- GRANT, R. (1991): "A RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION", CALIFORNIA MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 33, No. 3, 114-135.
- GRANT, R. (1996): "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS, TÉCNICAS Y APLICACIONES". EDITORIAL CIVITAS. MADRID.
- GRONHAUG, K AND NORDHAUG, O.(1992):"STRATEGY AND COMPETENCE IN FIRMS", *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, VOL 10, No4, 438-444
- HALL, R. (1993): "A FRAMEWORK LINKING INTANGIBLE RESOURCES AND CAPABILITIES TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE", EN STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 14, 607-618.
- HALLES, R AND PISSANO, G.(1994):"BEYOND WORLD-CLASS: THE NEW MANUFACTURING STRATEGY" *HARVARD BUSINESS REVIEW*, VOL72, 77-84
- LADO, A. AND WILSON, M. (1994): "HUMAN RESOURCE SYSTEMS AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: A COMPETENCY-BASED PERSPECTIVE, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 19, No. 4, 699-727.
- MILES, R. AND SNOW, H. (1978): "ORGANISATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS". NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- MILES, R. AND SNOW, H. (1984): "FIR, FAILURE AND THE HALL OF FAME", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL. 26, No. 3, 10-28.
- NAYYAR, P. AND BANTEL, K. (1994): "THE TWO SCHOOLS OF THOUGHT IN RESOURCE-BASED THEORY: DEFINITIONS AND IMPLICATIONS FOR RESEARCH", (EDS.) SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. Y DUTTON, J. "ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT. RESOURCE- BASED VIEW OF THE FIRM". VOL. 10, 193-222.
- PECK,S. (1994):"EXPLORING THE LINK BETWEEN ORGANISATIONAL STRATEGY AND THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP: THE ROLE OF HUMAN RESOURCES POLICIES" *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES* VOL31, No5, 715-736
- REED, R. AND DEFILLIPPI, R. (1990): "CAUSAL AMBIGUITY, BARRIERS TO IMITATION, AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 15, 88-102
- SHOEMAKER , P. AND AMIT, R. (1994): "THE TWO SCHOOLS OF THROUGH IN RESOURCE-BASED THEORY: DEFINITIONS AND IMPLICATIONS FOR RESEARCH", (EDS.) SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. Y DUTTON, J. "ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT. RESOURCE- BASED VIEW OF THE FIRM". VOL. 10, 3-33.
- TECCE, D. (1982): "TOWARDS AN ECONOMIC THEORY OF HE MULTIPRODUCT FIRM", JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOUR AND ORGANISATION, VOL.23, 1-30.
- TECCE, D., PISSANO, G. Y SHUEN, A. (1997): "DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 18, No. 7, 509-533.
- WERNERFELT, B. (1989): "FROM CRITICAL RESOURCES TO CORPORATE STRATEGY", EN JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, VOL. 14, No. 3, 4-12.