

**Authors**

**Gema M<sup>a</sup> Marín Carrillo<sup>1</sup>**

**Cristina Segovia López**

**Juan Carlos Gázquez Abad**

*University of Almería (Spain)*

---

<sup>1</sup> University of Almería. Department of Business Management, Faculty of Economics and Business Studies. Ctra. Sacramento s/n. La Cañada de San Urbano-Almería (Spain). e-mails: [gmarin@ual.es](mailto:gmarin@ual.es), [csegovia@ual.es](mailto:csegovia@ual.es), [jcgazque@ual.es](mailto:jcgazque@ual.es)

The authors would like to acknowledge TECNOVA for its support and financial help.

# **APPLICATION OF FACTORIAL ANALYSIS AND REGRESSION MODELS TO THE FORMATION OF MARKETING COMPETITIVE ADVANTAGES IN LOCAL FIRMS**

## **Abstract**

In this work, the formation of competitive advantages from management resources in local environments is analysed, using a factorial analysis. For this purpose, the principles governing the resource and capability-based view in the formation of competitive advantages are reviewed. On this theoretical ground, a sample of 85 local firms whose activity is linked to the industrial sector and services connected to the agriculture in one of the main Spanish production areas is taken to carry out the empirical research. Consequently, and to study the relationship between the factors derived from the factorial analysis and the resources and capabilities, a regression model has been developed for each identified factor. Finally, the main conclusions of the analysis and its most immediate management implications are pointed out.

**Keywords:** *Competitive advantage, Resources, competitiveness, clusters, agriculture*

## **1. INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, las organizaciones han tenido que hacer frente a un entorno competitivo, mucho más dinámico, complejo y selectivo. En este nuevo contexto, la capacidad de reacción o anticipación de las organizaciones, puede suponer una oportunidad o una amenaza de negocio y, ante tal disyuntiva, es preciso que las organizaciones mediten y planifiquen sus estrategias y acciones de marketing.

El proceso de formulación estratégica de la década de los ochenta, centrado en la búsqueda de la ventaja competitiva a través de un posicionamiento en el mercado, se ha visto alterado por una nueva perspectiva interna basada en los recursos y capacidades organizativos que propone un nuevo procedimiento para competir consistente en ir generando combinaciones de recursos y capacidades que logren servir de base para la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva, asegurándose así la obtención de rentas superiores de mercado.

Ante las implicaciones que esta nueva visión tiene sobre el diseño y la ejecución de la estrategia de marketing, el objetivo del presente trabajo es examinar la formación de ventajas competitivas a partir de los recursos empresariales, tomando como escenario de investigación el sector de la Industria y Servicios vinculados a la agricultura en una de las principales zonas de producción agrícola intensiva de España. Para la consecución de este objetivo de estudio el resto de trabajo se estructura de la siguiente forma. En los apartados segundo y tercero se realiza una revisión de los principios que rigen la teoría basada en los recursos y capacidades en la formación de ventajas competitivas, concretando el concepto de ventaja competitiva. A continuación, se analiza empíricamente la relación entre la ventaja competitiva y los recursos y, por último se presentan las principales conclusiones del análisis.

## **2. LA TEORÍA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA FORMACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

En la década de los años ochenta, los principales avances dentro del análisis estratégico centraron su atención en el vínculo existente entre el contexto externo y las decisiones estratégicas sobre el posicionamiento competitivo de la empresa (Porter 1980,1985). A partir de la década de los años noventa, sin embargo, resurge el interés por los recursos y capacidades de la empresa como fundamento básico de la estrategia de la organización. La

teoría neoclásica se ve reemplazada de manera progresiva por una nueva visión conocida bajo el nombre de Teoría Basada en los Recursos y Capacidades. Mientras las teorías económicas neoclásicas asumían que el entorno de la empresa, particularmente la estructura de su industria, determinaba de forma estricta su conducta o estrategia, y consecuentemente sus resultados, la Teoría de Recursos y Capacidades sostenía que los factores ambientales influían sobre la conducta y los resultados, pero no los determinan completamente.

Las teorías que han tratado de explicar las fuentes de ventaja competitiva atendiendo únicamente a las fuerzas del entorno, presentan dos limitaciones importantes, que han originado un mayor desarrollo de aquellos enfoques que prestan una mayor atención a los recursos y capacidades que configuran y caracterizan las distintas empresas (Barney, 1991). La primera de estas limitaciones hace referencia al hecho de que todas las empresas dentro de una industria son idénticas en términos de los recursos que controlan y del tipo de estrategias que aplican (Rumelt, 1984). La segunda, es la consideración de que los recursos que las empresas utilizan para implementar sus estrategias son altamente móviles, es decir, pueden ser fácilmente comprados y vendidos en los correspondientes mercados (Barney, 1986; Hirshleifer, 1980). La Teoría de Recursos y Capacidades, que posee entre sus principales aspiraciones, la de explicar la conexión exacta que existe entre las características internas de las empresas y sus niveles de rendimiento, no da por válidas tales afirmaciones. De forma radicalmente opuesta, este planteamiento asume en primer lugar que las empresas dentro de una determinada industria o grupo estratégico pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que se encuentran bajo su control, y en segundo lugar, que estos recursos pueden no ser perfectamente móviles entre las compañías (Barney, 1991; Day, 1994; Peteraf, 1993; Dierickx y Cool, 1989; Hunt y Morgan, 1995; Collis y Montgomery, 1995).

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que cada organización es un amplio y diferente conjunto de activos y capacidades, tanto físicos como intangibles, no existiendo así dos compañías idénticas, pues no es posible que a lo largo de su historia, dos empresas hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido los mismos recursos y habilidades, y construido la misma cultura organizacional. Desde esta visión, son los activos y capacidades los que van a permitir a las organizaciones disfrutar de una ventaja competitiva y en consecuencia de corriente de rentas sostenidas en el largo plazo.

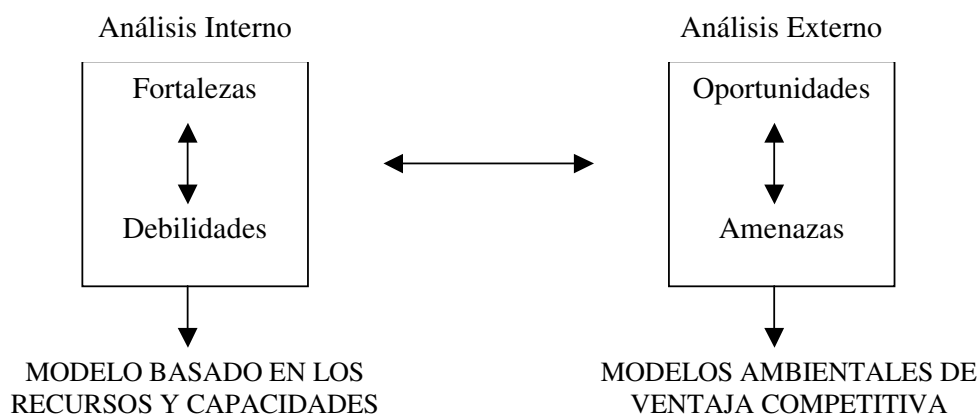
La idea de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas, en términos de sus recursos y capacidades internas, ha estado siempre presente de algún modo entre los fundamentos básicos de la gestión estratégica. Así, el proceso de formulación de la estrategia suele comenzar normalmente con una valoración de las competencias y recursos de la organización (Andrews, 1971), de forma que aquellos que presentan alguna característica distintiva o relativamente superior a la competencia, pueden llegar a convertirse en la base para la consecución de una ventaja competitiva, si son adecuadamente gestionados y aprovechados de cara a las oportunidades ofrecidas por el entorno (Thompson y Strickland, 1990). Son muy numerosos los autores que han realizado destacadas contribuciones a esta teoría basada en los recursos y capacidades, sentando las bases para posteriores investigaciones, y tratando de analizar la forma en que los recursos son combinados y aplicados, el origen de la heterogeneidad de los recursos, la naturaleza de las rentas, y los requisitos necesarios para el sostenimiento de la ventaja competitiva (Penrose, 1959; Lippman y Rumelt, 1982; Teece, 1982; Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Castanias y Helfat, 1991; Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Grant, 1991).

El hecho de que la teoría de recursos y capacidades aborda la consecución de una superior posición competitiva en virtud de las características internas de cada organización, no implica perder de vista el entorno competitivo en el que la empresa desempeña su actividad. Por el contrario, la elección de qué capacidades deben ser fomentadas y qué compromisos de inversión deben llevarse a cabo, deben partir de una adecuada comprensión de la estructura de la industria, así como de las tendencias emergentes dentro de la misma, y las necesidades de los consumidores que componen su mercado objetivo (Day, 1994) (véase figura 1). Se puede afirmar que uno y otro enfoque se complementan entre sí (Amit y Schoemaker, 1993).

La clave para el mantenimiento de la ventaja competitiva, una vez ésta haya sido alcanzada, reside en el compromiso a largo plazo para construir y sostener las capacidades necesarias para la proposición de valor proyectada sobre el mercado. No es por tanto una cuestión que consista únicamente en invertir de manera periódica en tecnología o formación. De forma mucho más profunda, requiere construir una cultura que fomente el aprendizaje continuo y la búsqueda de la excelencia en las capacidades organizacionales. El elevado grado de dinamismo de los mercados actuales exige una vertiginosa rapidez de respuesta a las cambiantes condiciones del entorno competitivo, mediante la puesta en marcha de flexibles

procesos de innovación, sin importar lo exitosas que, a día de hoy, puedan ser las empresas (Teece et al., 1997).

**Figura 1: Relación existente entre el modelo basado en los recursos y capacidades y los modelos ambientales de ventaja competitiva**



*Fuente: Barney (1991)*

## **2.1. Los recursos y capacidades estratégicos de la organización como fuentes de ventaja competitiva**

Los **recursos** pueden ser definidos como todos aquellos activos tangibles e intangibles, que se encuentran vinculados semipermanentemente a la empresa, y que le permiten producir de forma eficiente y/o efectiva una determinada oferta de productos en el mercado que proporciona valor uno o varios segmentos del mismo (Wernerfelt, 1984). Por su parte, Barney (1991; p.101) hace referencia con el término recursos a “todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., controlados por una firma, que posibilitan a la misma concebir e implantar estrategias que permitan la mejora de sus niveles de eficacia y eficiencia”.

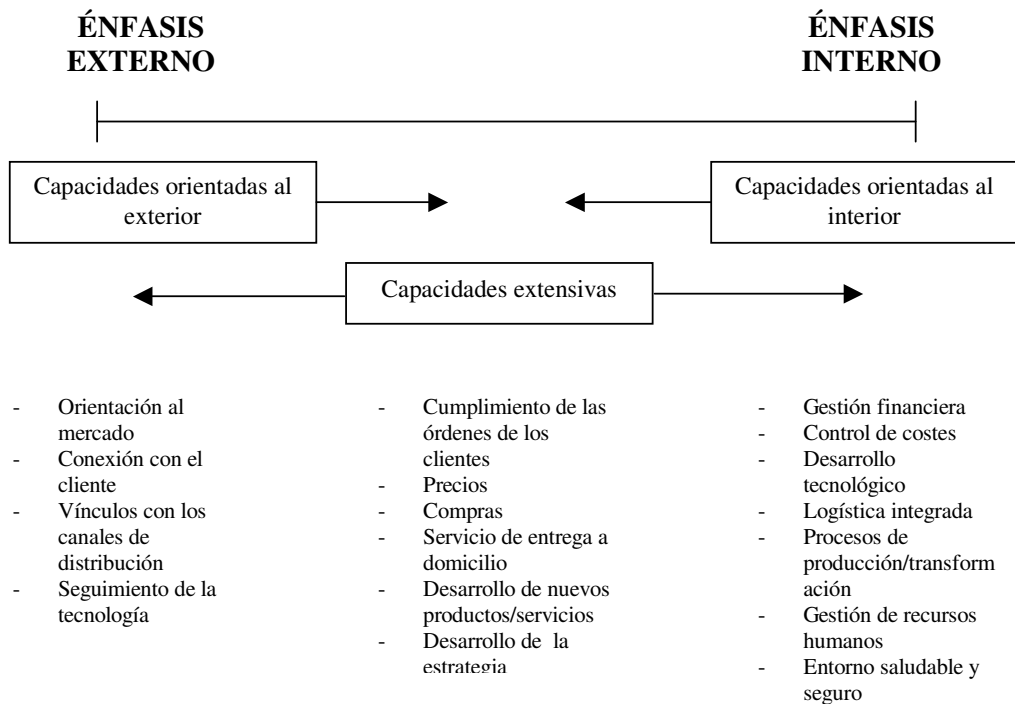
Existen multitud de criterios a la hora de clasificar convenientemente estos recursos. Así, Barney (1991) los agrupa dentro de tres categorías: recursos de capital físicos, recursos de capital humano, y recursos de capital organizacionales. Grant (1991), por su parte, los clasifica en tangibles, intangibles y humanos; Hunt y Morgan (1995) a partir de los estudios realizados por Barney (1991), Day y Wensley (1988), y Hofer y Schendel (1978) amplían el número de categorías existentes y afirman que la multitud de recursos existentes pueden ser tipificados como: financieros (reservas de caja, acceso al mercado financiero), físicos (planta

productiva, equipamiento), legales (marcas registradas, licencias), humanos (habilidades y conocimientos de los empleados individuales), organizacionales (competencias, control, política, cultura), relacionales (relaciones con clientes y proveedores) y de información (conocimientos que resultan de la interacción con los clientes y proveedores).

El término **capacidades** hace referencia a “un complejo conjunto de habilidades y conocimiento acumulado, ejercido a través de los procesos organizacionales, que permite a las organizaciones coordinar sus actividades y hacer un correcto uso de sus activos” (Day, 1994; p.38). En palabras de Teece et al. (1997; p.515), “las capacidades enfatizan el importante rol desempeñado por la dirección estratégica en la adecuada adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades de la organización, sus recursos y competencias funcionales para lograr una óptima adecuación a los requerimientos de la evolución del entorno”.

Aunque no es posible enumerar todas las posibles capacidades que puede poseer una organización, ya que cada negocio desarrolla e implementa su propia estructura de capacidades, condicionada por su entorno competitivo y por sus compromisos pasados y futuros, Day (1994) trata de reconocer ciertas capacidades que pueden ser identificadas en la práctica totalidad de las empresas, realizando la siguiente clasificación en función de su orientación y del ámbito en el que se desenvuelven (figura 2): capacidades orientadas al interior, capacidades orientadas al exterior y capacidades extensivas. Las capacidades orientadas al interior son aquellas motivadas por los requerimientos del mercado, los retos competitivos y las oportunidades ofrecidas por el exterior (valgan como ejemplo las capacidades de producción y otras transformadoras, logística, gestión de los recursos humanos, control de los costes). Las capacidades orientadas al exterior tratan de conectar los procesos que definen el resto de las capacidades de la organización con el contexto externo, al tiempo que persiguen posibilitar a la empresa competir de forma más efectiva, anticipándose a los requerimientos del mercado, y estableciendo relaciones duraderas y estables con los clientes, proveedores y otros grupos de interés. Finalmente, las capacidades extensivas son necesarias para integrar las dos anteriores. El desarrollo de la estrategia, el establecimiento de los precios o el desarrollo de nuevos productos son actividades básicas que necesitan disponer de información actualizada procedente tanto del ámbito interno como del análisis externo de la organización.

**Figura 2: Clasificación de las capacidades**



*Fuente: Day (1994)*

Es importante destacar el hecho de que no todos los recursos y capacidades que componen la empresa tienen el potencial de originar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para alcanzar este potencial, los recursos de la organización deben reunir las siguientes características (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993):

- Deben *ser relevantes*, es decir, deben permitir a la empresa la explotación de alguna oportunidad o la neutralización de alguna amenaza ofrecida por su entorno.
- Deben *ser escasos*, ya que si esos recursos o capacidades están ampliamente disponibles en el sector, entonces llegarán a ser un requisito para competir, pero no una fuente de ventaja competitiva.
- Deben *ser inimitables*, es decir, un recurso o capacidad será fuente de una ventaja competitiva siempre y cuando el resto de empresas competidoras que no lo posean no puedan obtener tal recurso o capacidad.).

- d) Deben *ser no sustituibles*, es decir, no deben existir recursos o capacidades estratégicamente equivalentes, entendiéndose por recursos equivalentes aquellos que permiten a las empresas competidoras implementar las mismas estrategias, aunque de un modo diferente, utilizando para ello recursos o capacidades distintas.
- e) Deben *ser imperfectamente móviles*, es decir, no deben ser comprados y vendidos con total facilidad, pues de no ser así, cualquier empresa podrá acceder a ellos libremente en los correspondientes mercados, sin que sea de esta forma posible establecer una ventaja competitiva sobre el resto de compañías.

Aquellos recursos y combinaciones de los mismos (capacidades) que constituyen a día de hoy una poderosa ventaja competitiva, pueden dejar de serlo en cualquier momento. Factores externos a la empresa, como un cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, las actuaciones del gobierno en materia de regulaciones y legislación, o los continuos esfuerzos por parte de los competidores tratando de imitar nuestros procesos o encontrar un recurso estratégico equivalente, pueden llegar a neutralizar la ventajosa posición competitiva alcanzada por cualquier organización. Del mismo modo, factores internos como una insuficiente inversión de reposición o gasto de mantenimiento, o una incapacidad por parte de la empresa a la hora de modificar o reestructurar su conjunto de recursos en respuesta a los cambios del entorno, puede minar gravemente la base competitiva en que se fundamenta la actividad de la empresa (Hunt y Morgan, 1995). Consecuentemente, el proceso de análisis y seguimiento de los procesos debe ser continuo en todo momento, a fin de detectar y poner solución rápidamente a cualquier deficiencia que pueda debilitar el proceso de generación de la ventaja competitiva.

### **3. VENTAJA COMPETITIVA: CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN**

#### **3.1. Concepto de Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva ha ocupado un lugar central en el estudio de la estrategia de la empresa. El concepto ventaja competitiva se ha definido de múltiples formas, a menudo incluso incompatibles, tanto en el contexto de marketing como dentro de la teoría de recursos y capacidades (Srivastava et al., 2001). Barney (1991) considera que la ventaja competitiva es lograda cuando una empresa cuenta con recursos y habilidades únicas que le permiten implementar estrategias de negocio superiores a las de sus más directos rivales, lo cual deriva

en mayores beneficios. Grant (1995), por su parte, señala que una empresa posee una ventaja competitiva frente a sus competidores cuando obtiene una tasa de rentabilidad más alta o tiene el potencial para obtener una tasa de rentabilidad mayor. Pero la ventaja competitiva no tiene por qué verse reflejada sólo en la obtención de una rentabilidad superior ya que la empresa puede reducir sus beneficios potenciales si opta por proyectarlos en otros fines.

Diversos autores, entre los que se encuentran Day y Wensley (1988) y Priem y Butler (2001) destacan la dificultad de consolidar y caracterizar las numerosas aportaciones en la literatura en torno a la ventaja competitiva y a su sostenibilidad.

Day y Wensley (1988) proponen un marco para clarificar la naturaleza de la ventaja competitiva, separando lo que ellos consideran ambiguo dentro del concepto. Así, determinan que el concepto se descompone en tres partes básicas: *fuentes de ventaja*, *ventajas de posicionamiento* y *resultados en forma de desempeño*. Esta cadena de causas y consecuencias comienza con las fuentes de ventaja compuestas por recursos y habilidades superiores, sigue con las ventajas de posicionamiento (valor superior para el cliente), y finaliza con resultados en forma de desempeño manifestados como satisfacción, cuotas de mercado, menores costes, lealtad, etc. (Stoelhorst y van Raaij, 2004). Porter (1996) señala que las ventajas competitivas resultan de ventajas posicionamiento que se conforman, a su vez, a partir de eficiencias de proceso diferenciadas. En una línea paralela, Teece y Pisano (1994) postulan que las ventajas competitivas de la empresa provienen de *capacidades dinámicas* que radican a su vez de rutinas de alto desempeño, incluidas en los procesos de la firma y condicionadas por su historia. Atendiendo a la sostenibilidad de las ventajas, Priem y Butler (2001) opinan que la visión basada en recursos representa más una teoría del mantenimiento de la ventaja en el tiempo que una teoría para crear ventajas. De hecho, como se indicó anteriormente, la visión basada en recursos enfatiza ciertas características que deben tener los recursos para ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991).

En la literatura no se han articulado procesos completos por los que los recursos internos y los basados en el mercado se convierten en ventajas competitivas para la empresa, y por lo tanto, no han proporcionado la integración entre la visión basada en recursos y el marketing (Srivastava et al., 2001). Propuestas teóricas como la de Srivastava et al. (2001) intentan mitigar este hecho, al plantear cómo los recursos específicos de marketing son influenciados por los procesos de mercado para aumentar el valor para el consumidor, lo cual resulta en

ventajas competitivas y desempeño corporativo. En este sentido, ciertos enfoques, como el marketing de relaciones, favorecen la maximización de las ventajas competitivas en determinadas situaciones, lo que implica un potencial mayor para las firmas que poseen competencias relacionales a través de sus asociaciones con otras empresas, es decir, que poseen recursos o competencias complementarias entre sí que favorecen la productividad de la relación inter-empresas y la obtención de ventajas competitivas potenciales (Hunt y Lambe, 2000; Weitz y Jap, 1995).

### **3.2. Clasificación de la Ventaja Competitiva**

Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, el origen de la ventaja competitiva ha sido analizado desde diferentes perspectivas o enfoques es decir, tanto desde un enfoque externo basado en la estructura del sector como desde un enfoque interno basado en los recursos y capacidades organizativas. Esto ha supuesto la existencia de diferentes formas de especificar o catalogar la naturaleza de las ventajas competitivas.

Desde un enfoque racional del estudio de la ventaja competitiva, enraizado en el paradigma de la organización industrial, Porter (1980) cataloga las ventajas competitivas *según el posicionamiento competitivo* de las empresas en: ventajas de coste y ventajas de diferenciación. Las *ventajas en costes* son derivadas de la existencia de estrictos e controles de costes, el acceso favorable a los recursos productivos, tecnológicos, la organización eficiente de la producción, etc. lo que favorece un posicionamiento en precios bajos y la penetración en el mercado, Las *ventajas de diferenciación*, por su parte, tienen su origen en el producto o servicio que es percibido en la industria como único a lo largo de sus diferentes dimensiones, tales como el diseño, la marca, la tecnología, el servicio al cliente, la calidad, etc., de tal manera que es posible cobrar un precio mayor frente a sus rivales. Desde esta visión, la posición en el sector es la que determina la consecución y el tipo de ventaja competitiva.

Lambin (1995, p. 286), por su parte, considera que la superioridad sobre un competidor puede resultar de una multiplicidad de factores, agrupándolos en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva. Así, considera que la ventaja competitiva, *en función de su naturaleza*, puede ser de interna o externa: *externa*, cuando se apoya en las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus

costes de uso, bien aumentando su rendimiento; e *interna*, cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, gestión del producto que aporta un valor al productor, dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario. Desde esta visión, la ventaja competitiva externa otorga a la empresa un mayor poder de mercado, mientras que la interna es el resultado de una mejor productividad, lo que otorga a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia ante estrategias agresivas en precios impuestas por el mercado o por la competencia.

Day (1994), Day y Wensley (1988), Hunt y Morgan (1995) o Hooley et al. (1998), entre otros, sugieren que el estudio de la ventaja competitiva requiere la integración de los paradigmas del enfoque basado en los recursos y el desarrollo de posiciones competitivas sostenibles en los producto-mercados. Desde este enfoque integrador Hunt y Morgan (1995), sostienen que los recursos de la empresa determinan sus posiciones competitivas pero no toda combinación de recursos permite a la empresa obtener posiciones de ventaja competitiva sostenibles, es necesario que la empresa disponga de una ventaja comparativa en recursos, lo cual dependerá de la capacidad que éstos tengan para crear una oferta que sea percibida por algunos segmentos de mercado cómo una oferta única, de *valor superior* a la ofrecida por la competencia, y que además pueda ser producida a un *menor coste*. Así, distinguen entre posiciones de *ventaja competitiva*, *desventaja competitiva* y *posición de equilibrio*.

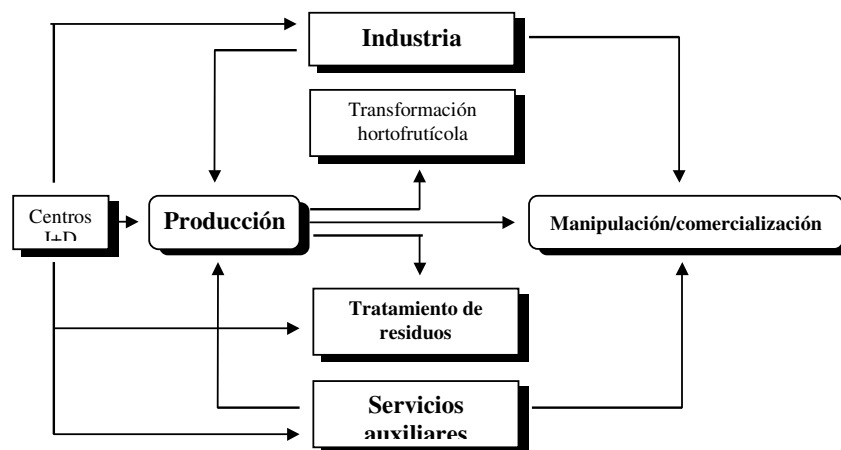
#### **4. ANÁLISIS EMPÍRICO.**

Con el fin de analizar las relaciones entre los recursos y capacidades empresariales y las ventajas competitivas, se ha elegido como escenario de investigación el sector de la industria y servicios auxiliares de la agricultura en Almería<sup>2</sup> (IAA). Este sector que alberga todo un conjunto de actividades industriales y de servicios que lideran el desarrollo tecnológico de esta provincia dentro del *Sistema Productivo Local* del que forman parte (véase figura 3).

---

<sup>2</sup> Almería, situada al Sureste de la Península Ibérica y bañada por el Mar Mediterráneo, constituye una de las principales zonas de producción agrícola intensiva de España, con una extensión aproximada de 30.000 Ha de invernadero en la actualidad.

**Figura 3. El sistema productivo local agrícola.**



Fuente: IFA (1999)

El sector de la IAA está compuesto por un total de 272 empresas, con un nivel de facturación total en torno a los 746 M. de €, pudiendo alcanzar los 1.300 M. de € si le añadimos las actividades centradas únicamente en la distribución comercial de insumos para la agricultura. No obstante, la IAA está integrada por empresas de muy diversa actividad y dimensión. Así, mientras en algunas actividades la facturación de las empresas se sitúa en los 635.000 € (maquinaria agrícola), en otras puede llegar a 15.000.000 € (plásticos), situándose la facturación media en torno a 2.745.450 €. El empleo estimado para el sector se sitúa en torno a los 4.677 puestos de trabajo directos, situándose el empleo medio por empresa se sitúa en torno a 16 trabajadores.

De las 272 empresas que componen la población total, se ha seleccionado una muestra representativa de 82 empresas, lo que supone un error muestral del 0,091. La investigación se realizó mediante entrevistas personales con los gerentes de las distintas empresas, por lo que los datos obtenidos representan el 30,15% del total de empresas del sector (véase tabla 1).

**Tabla 1. Ficha técnica de la investigación**

Población	272 Empresas de la IAA
Ámbito geográfico	Provincia de Almería
Muestra	82 unidades muestrales
Método de muestreo	Por conveniencia
Nivel de confianza	95%
Error muestral	±0,091

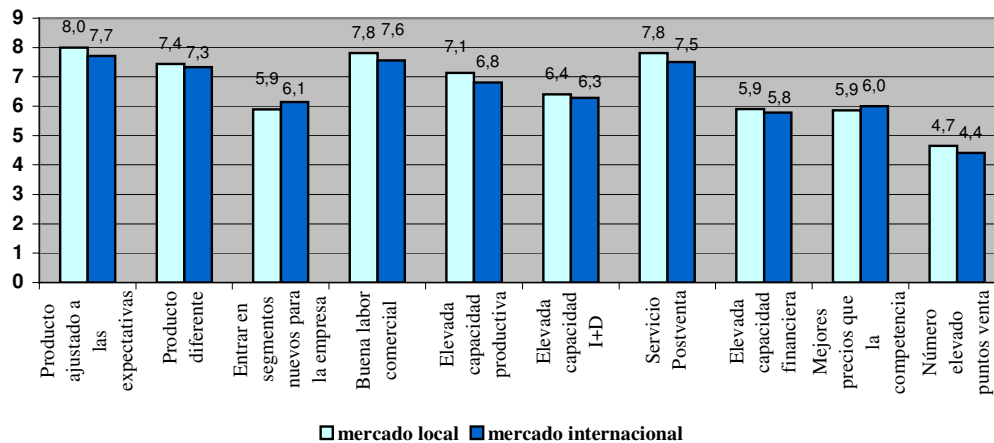
Método de investigación	Entrevista personal mediante cuestionario
-------------------------	---

#### 4.1. Ventajas Competitivas: Comparativa entre el mercado local y el mercado internacional

El estudio de la ventaja competitiva se ha realizado a través del análisis de la importancia que las empresas otorgan a distintos factores o elementos que permiten a una empresa obtener una posición que le diferencie de sus competidores más directos y competir en superiores condiciones. Basándose en los resultados de un estudio exploratorio previo con expertos del sector, los elementos competitivos que han sido analizados responden a las características del producto, servicio, precio, distribución, capacidad productiva e innovadora de las empresas.

El análisis de la ventaja competitiva ha sido realizado tanto a nivel del mercado local como internacional, puesto los elementos que permiten a una empresa diferenciarse de su competencia pueden variar en función del contexto en el cual ésta desarrolle su actividad empresarial. En otras palabras, podemos señalar que la obtención de una ventaja competitiva se ve favorecida por dos variables fundamentales: la variable mercado/producto y la variable territorio.

**Figura 4. Importancia media otorgada a los elementos de las ventajas competitivas (mercado local e internacional)**



Como se puede observar en la figura 4, a nivel local, todos los elementos relativos a la ventaja competitiva muestran ciertos niveles de relevancia con excepción de la existencia de un elevado número de puntos de venta, configurándose ésta como el aspecto menos relevante a la hora de construir una sólida ventaja competitiva. Además, se puede observar cómo el producto es la variable básica que se percibe para obtener una ventaja competitiva, apoyada con una intensa labor de ventas. Este aspecto se explica por la existencia de una elevada orientación al producto en el sector, junto con elementos de la orientación a la venta. Para descubrir si existen diferencias significativas para cada uno de los mercados a la hora de valorar la importancia otorgada a los distintos elementos de ventaja competitiva, desarrollamos una prueba t para muestras relacionadas. Los resultados se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2. Prueba t de igualdad de medias entre la importancia otorgada a cada elemento de ventaja competitiva (mercado local-mercado internacional)**

VENTAJA COMPETITIVA	MERCADO	MEDIA	DESV. ESTÁNDAR	DIFERENCIA MEDIAS	T	SIG.
Producto ajustado a las expectativas	Local	8	1,945	0,29	0,983	0,332
	Internacional	7,71	2,18			
Producto diferente	Local	7,44	2,323	0,11	0,681	0,5
	Internacional	7,33	2,318			
Entrada en segmentos nuevos para la empresa	Local	5,89	2,412	-0,25	-0,723	0,475
	Internacional	6,14	2,486			
Buena labor comercial	Local	7,81	1,564	0,25	0,912	0,368
	Internacional	7,56	1,874			
Elevada capacidad productiva	Local	7,14	1,726	0,33	1,673	0,103
	Internacional	6,81	1,849			
Elevada capacidad I+D	Local	6,4	2,972	0,11	0,349	0,729
	Internacional	6,29	2,729			
Servicio postventa	Local	7,81	2,145	0,3	1,299	0,202
	Internacional	7,51	2,063			
Elevada capacidad financiera	Local	5,91	2,491	0,12	0,448	0,657
	Internacional	5,79	2,52			
Mejores precios que la competencia	Local	5,86	2,81	-0,14	-0,425	0,673
	Internacional	6	2,869			
Número elevado de puntos de venta	Local	4,65	2,581	0,24	0,84	0,407
	Internacional	4,41	2,63			

Como podemos observar en la tabla 2, ninguno de los contrastes entre los valores otorgados a cada elementos de ventaja competitiva en los mercados local e internacional, es significativo, por lo que no se puede aceptar ninguna de las hipótesis de igualdad entre medias. Esto indica que las empresas, para todos y cada uno de los elementos de ventaja competitiva analizados, otorgan un valor diferente en función del mercado al que estén destinando sus productos, lo

cual es coherente, si tenemos en cuenta la mayor heterogeneidad en el comportamiento del consumidor dentro de los mercados internacionales que a nivel más local.

#### **4.2. Análisis factorial: agrupación de ventajas competitivas en factores**

Una vez analizadas las diferencias existentes entre los elementos de ventaja competitiva considerados fundamentales por las empresas en los dos ámbitos geográficos (local e internacional), vamos a establecer cuál es la relación que existe entre los diferentes recursos con los que cuenta la empresa, y cómo cada uno de ellos influye en la creación de ventajas competitivas. Para ello, hemos realizado, inicialmente, un análisis factorial con el objeto de agrupar las diez ventajas competitivas en un número más reducido de factores que permitan realizar, posteriormente, un menor número de regresiones múltiples para analizar la relación entre recursos y ventajas competitivas.

Para la realización del análisis factorial, hemos agrupado la puntuación otorgada para cada ventaja a nivel local e internacional, estimando el valor medio de dichas puntuaciones, de modo que contamos con diez ventajas competitivas para cada empresa, sin distinguir entre mercado local y mercado internacional.

El primer paso para la realización del análisis factorial (Hair et al., 1999) consiste en identificar la adecuación de los datos para realizar el análisis factorial. Como podemos observar en la tabla 3, todos los índices muestran la alta adecuación de los datos disponibles a la aplicación de un análisis de este tipo. El contraste de Bartlett muestra la significación de la matriz de correlación, si bien con este test solo se contrasta la presencia de correlaciones no nulas, no el patrón de esas correlaciones. Para ello, el otro contraste global es la medida de adecuación muestral, que en nuestro caso se encuentra dentro del rango de aceptación, superior a 0,5 (Hair et al., 1999). Estos resultados indican la posibilidad de realizar un análisis factorial con la importancia otorgada por las empresas a las diferentes ventajas competitivas.

**Tabla 3. Índice KMO y prueba de esfericidad de Bartlett**

MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL DE KAISER-MEYER_OLKIN		<b>0,508</b>
PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT	Chi cuadrado	<b>150,647</b>
	Significación	<b>0,000</b>

En las tablas 4 y 5, podemos observar los resultados iniciales obtenidos del análisis factorial y las cargas factoriales que cada una de las ventajas competitivas obtiene dentro de cada factor, respectivamente.

**Tabla 4. Varianza total explicada por los factores**

FACTOR	% EXPLICADO	% ACUMULADO
Factor 1	35,819	35,819
Factor 2	17,976	53,795
Factor 3	16,638	70,433

**Tabla 5. Matriz de componentes iniciales**

VENTAJA COMPETITIVA	FACTOR		
	1	2	3
Producto ajustado a las expectativas del cliente	0,487	-0,725	-0,152
Producto diferenciado	0,513	-0,323	0,653
Entrada en segmentos nuevos para la empresa	0,654	-0,304	0,194
Labor comercial y de ventas	0,735	-0,025	-0,478
Capacidad productiva	0,612	-0,284	-0,119
Capacidad de I+D	0,653	0,169	0,525
Servicio al cliente	0,750	0,017	-0,387
Recursos financieros	0,654	0,476	0,162
Mejores precios que la competencia	0,399	0,442	-0,620
Elevado número de puntos de venta	0,405	0,736	0,310

Como se puede observar en la tabla 4, la solución obtenida nos proporciona tres factores que explican más del 70% de la varianza total, siendo el factor 1 el que mayor porcentaje de la varianza explica (35,819%), más del doble que el porcentaje explicado por el factor 2 (17,976%), y el factor 3 (16,638%). Este hecho nos hace ver la desigualdad existente entre los tres factores identificados. Por otra parte, y del análisis de los resultados de la tabla 5, podemos observar cómo, por lo general, existe para cada ventaja, alguna carga igual o superior a 0,6<sup>3</sup>. Si bien es cierto que en la matriz de componentes inicial esa circunstancia se da en todos los casos, solo en 4 de las diez ventajas competitivas, el valor de las cargas es superior a 0,7, mientras que en las seis restantes las cargas están muy próximas a 0,6. Esto, junto con la gran desigualdad que existe en el porcentaje de varianza explicado por el factor 1 en relación a los otros dos factores, nos lleva a la rotación de los factores<sup>4</sup>, con objeto de obtener mejores resultados y una mayor significatividad de las cargas factoriales obtenidas.

Las tablas 6 y 7 muestran los nuevos resultados obtenidos tras la rotación de los factores.

<sup>3</sup> Tal y como indican algunos manuales, como p. e. Hair et al. (1999), para un tamaño muestral de, aproximadamente, 85 elementos, el nivel mínimo aceptable para que una carga factorial sea considerada significativa es de 0,6

<sup>4</sup> El método de rotación utilizado ha sido Varimax con Káiser

**Tabla 6. Varianza total explicada por los factores rotados**

<b>FACTOR</b>	<b>% EXPLICADO</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Factor 1	24,757	24,757
Factor 2	24,540	49,298
Factor 3	21,135	70,433

**Tabla 7. Matriz de componentes rotados**

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>FACTOR</b>		
	1	2	3
Producto ajustado a las expectativas del cliente	0,702	0,354	-0,410
Producto diferenciado	0,818	-0,201	0,290
Entrada en segmentos nuevos para la empresa	0,691	0,240	0,148
Labor comercial y de ventas	0,266	0,832	0,078
Capacidad productiva	0,513	0,454	-0,004
Capacidad de I+D	0,666	0,037	0,535
Servicio al cliente	0,289	0,777	0,160
Recursos financieros	0,178	0,345	0,728
Mejores precios que la competencia	-0,307	0,773	0,219
Elevado número de puntos de venta	-0,079	0,099	0,887

Como podemos observar en la tabla 6, la distribución de la varianza explicada por cada una de los factores es ahora mucho más homogénea, de modo que prácticamente cada uno de ellos explica el mismo porcentaje. No obstante, el porcentaje explicado por los dos primeros factores es algo superior al porcentaje explicado por el factor 3. Este aspecto es uno de los primeros indicadores de la obtención de mejores resultados con la rotación de los factores. Si observamos en la tabla 6 la nueva matriz de componentes, podemos observar que con la excepción de tres ventajas competitivas, en las siete restantes, los valores son superiores a 0,7 y, en tres de ellas, superan 0,8. Esto indica una mayor significatividad de las cargas en los tres factores identificados y la obtención de factores que representan mejor las diez ventajas competitivas analizadas.

A partir de la distribución de cargas de la tabla 7, podemos identificar tres grandes grupos o tipos de ventajas competitivas utilizadas por parte de las empresas encuestadas. La tabla 8 resume cuáles son estos factores, y qué ventajas competitivas los forman.

**Tabla 8. Factores obtenidos en el análisis factorial**

<b>FACTOR</b>	<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>
Producto	Producto ajustado a las expectativas del cliente Producto diferenciado Entrada en nuevos segmentos de mercado Capacidad productiva Capacidad I+D
Precios y servicio	Labor comercial Servicio al cliente Mejores precios
Cobertura del mercado	Elevado número de puntos de venta Recursos financieros

Así, el primer factor lo hemos denominado **producto**, ya que agrupa todas aquellas ventajas competitivas relacionadas con el producto, tanto desde una perspectiva productiva, de innovación y de marketing y diferenciación. Así, la primera de las ventajas competitivas que desarrollan las empresas está relacionada con una elevada capacidad de innovación y desarrollo, que permita la obtención de productos (a través, igualmente, de una mayor capacidad productiva) que se ajusten a las necesidades y expectativas del cliente. De este modo, la empresa podrá obtener un producto diferenciado, que le permitirá la entrada en nuevos segmentos de mercado.

El segundo de los factores lo hemos denominado **precio y servicio**, ya que otorga una gran importancia a la labor comercial para, a partir de esta, ofrecer un mejor servicio al cliente en un sentido amplio, en el que también podemos incluir mejores precios que la competencia.

Por último, el tercero de los factores está compuesto por la existencia de un elevado número de puntos de venta, lo que requiere poseer una elevada capacidad financiera por parte de la empresa para poder soportar el elevado coste que tiene el mantenimiento de una extensa red de puntos de venta. Es por ello, que lo hemos denominado **cobertura del mercado**.

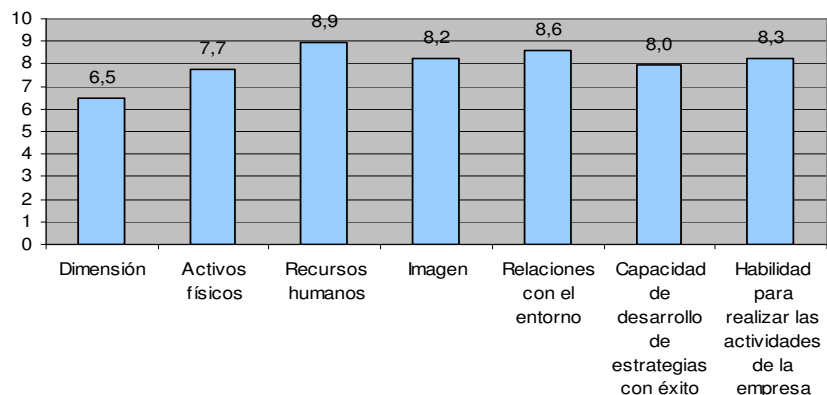
#### **4.3. La formación de ventajas competitivas a partir de los recursos empresariales: análisis de regresión múltiple**

A partir de la obtención de las tres principales ventajas competitivas que las empresas desarrollan, es interesante conocer cuál es la relación que existe entre estas tres grandes ventajas que hemos identificado y los recursos y habilidades de los que disponen las empresas; es decir, cuáles son las habilidades que la empresa utiliza para obtener cada uno de los tres grandes grupos de ventajas competitivas identificados. Puesto que, como ya se ha comentado anteriormente, los recursos y habilidades de la empresa se sitúan en el eje

principal de la construcción de ventajas competitivas, así como en la elaboración del proceso estratégico dentro de una empresa (Day y Wensley, 1988).

En la figura 5, se recoge la importancia otorgada a cada uno de los recursos y capacidades por parte de las empresas entrevistadas que han sido objeto de análisis.

**Figura 5. Valoración media de los recursos y capacidades**



Existe una similitud en la importancia otorgada a los diferentes recursos y habilidades con los que cuenta la empresa, si bien los aspectos empresariales que mayor importancia tienen son los aspectos intangibles, siendo los recursos y capacidades considerados como fundamentales por las empresas, y por este orden, los siguientes:

1. Los recursos humanos.
2. Las relaciones con el entorno.
3. La habilidad para realizar las actividades empresariales.
4. La imagen.
5. La capacidad de desarrollo de estrategias con éxito.
6. Activos físicos.
7. Dimensión.

Por otra parte, los activos tangibles, como los activos físicos, tienen una importancia menor que los anteriores. Esto confirma la mayor importancia que tienen cada vez en las empresas el conocimiento, las patentes, la imagen, la gestión de marca, entre otras, para el éxito de la actividad empresarial, frente a las características tangibles tradicionales que se configuran como menos decisivas para la adquisición y mantenimiento de ventajas competitivas

sostenibles en el mercado. De modo similar, la dimensión toma el valor más bajo en la valoración realizada por las empresas (6,5), por lo que vemos como el tamaño no se configura como decisiva para la obtención de una ventaja competitiva, dejando de convertirse en una de las herramientas clave para poder competir en un mercado. Y es que, en general, la fuerza de la inimitabilidad es mayor en los activos intangibles y en las capacidades que en las tangibles y observables, por lo que dificulta el que estas se conviertan en fuente de ventaja competitiva.

Para analizar la relación que existe entre estos recursos y habilidades y las ventajas competitivas posteriormente obtenidas por la empresa, hemos desarrollado tres modelos de regresión (uno para cada factor identificado), en el que las variables dependientes son cada uno de los tres factores, y las variables independientes son los recursos y habilidades de los que dispone la empresa. Los modelos estimados son los siguientes:

$$\text{Factor 1 (Producto)} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Activos Físicos} + \beta_2 \text{ Recursos humanos} + \beta_3 \text{ Imagen} + \beta_4 \text{ Dimensión} + \beta_5 \text{ Relación con el entorno} + \beta_6 \text{ Capacidad desarrollo estrategias} + \beta_7 \text{ Realizar bien las funciones} + \varepsilon \quad [1]$$

$$\text{Factor 2 (Precios y servicio)} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Activos Físicos} + \beta_2 \text{ Recursos humanos} + \beta_3 \text{ Imagen} + \beta_4 \text{ Dimensión} + \beta_5 \text{ Relación con el entorno} + \beta_6 \text{ Capacidad desarrollo estrategias} + \beta_7 \text{ Realizar bien las funciones} + \varepsilon \quad [2]$$

$$\text{Factor 3 (Cobertura del mercado)} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Activos Físicos} + \beta_2 \text{ Recursos humanos} + \beta_3 \text{ Imagen} + \beta_4 \text{ Dimensión} + \beta_5 \text{ Relación con el entorno} + \beta_6 \text{ Capacidad desarrollo estrategias} + \beta_7 \text{ Realizar bien las funciones} + \varepsilon \quad [3]$$

La tabla 9 muestra los resultados de los modelos estimados

**Tabla 9. Coeficientes estimados de los modelos de regresión**

VENTAJA COMPETITIVA	R <sup>2</sup>	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS (VALOR T)						
		Act.físicos	RR.HH.	Imagen	Dimensión	Relac.Entorno	D. estrategias	Funciones
Factor 1 – Producto	0,785	0,425*** (1,373)	0,126*** (1,318)	0,38** (1,708)	0,19** (1,857)	-0,422 (-1,684)	-0,216 (-0,742)	0,524*** (1,327)
Factor 2 – Precios y servicio	0,637	0,195*** (1,473)	1,937* (2,798)	0,143** (1,921)	0,585 (0,348)	0,365** (1,832)	1,673* (3,123)	0,713*** (1,503)
Factor 3 – Cobertura del mercado	0,645	0,102*** (1,369)	-0,586 (0,726)	0,743 (0,973)	1,294* (3,945)	0,879*** (1,411)	0,101 (0,742)	0,245*** (1,382)

Significativo al 99% \*\* Significativo al 95% \*\*\* Significativo al 90%

A partir de los resultados que se muestran en la tabla 9, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- El factor mejor explicado por los recursos y habilidades que se han recogido en la muestra, es el factor relativo al producto, lo que viene indicado por la mayor capacidad predictiva del modelo según su valor del coeficiente de determinación (0,785), superior al del factor 2 y el factor 3.
- Los **activos físicos** y la **habilidad para realizar bien las funciones empresariales** son utilizados por parte de las empresas para la obtención de las tres grandes ventajas competitivas que hemos obtenido en el análisis factorial. En el caso de los activos físicos, la mayor importancia la tiene en la creación de ventajas competitivas vinculadas al producto, aspecto que parece lógico, si pensamos que para poseer una elevada capacidad productiva y de I+D que permita desarrollar productos ajustados a las necesidades del consumidor, la posesión de este tipo de activos es crucial. Por otra parte, la habilidad para realizar bien las actividades de la empresa es un recurso necesario para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva por parte de la empresa.
- Los **recursos humanos** se configuran como el principal recurso para conseguir una ventaja competitiva basada en el servicio al cliente y una importante labor comercial, participando, igualmente pero en menor medida, en la obtención de ventajas competitivas basadas en el producto. Sin embargo, no se muestra como un recurso significativo en el caso de obtención de ventajas competitivas basadas en la cobertura del mercado.
- Los recursos y habilidades que podríamos considerar menos importantes son la **dimensión** y el **desarrollo de estrategias**, ya que en el primer caso, se trata de un recurso fundamental para la obtención de ventajas competitivas basadas en la cobertura del mercado, pero no tienen prácticamente importancia en la obtención de ventajas basadas en el producto y su importancia no es significativa en el caso de ventajas basadas en el servicio. Es decir, parece claro que no existe relación entre tener un mayor tamaño y ofrecer un mejor servicio al cliente. Por otra parte, el desarrollo de estrategias tiene una importancia vital en la obtención de ventajas competitivas basadas en el precio y en el servicio al cliente, pero para los dos restantes factores no presenta resultados significativos. Estos resultados están en consonancia con la valoración media que se muestra en la figura 5, en la que estas dos habilidades eran de las menos puntuadas por parte de la muestra de empresas entrevistadas.

- El **factor de producto** es una ventaja competitiva que es obtenida por las empresas, a partir fundamentalmente de una importante habilidad para el desarrollo de la actividad empresarial, la posesión de activos físicos que permitan el desarrollo de las capacidades productivas y de I+D, así como de la posesión de una buena imagen entre sus consumidores. También son importantes, aunque en menor medida, la dimensión empresarial y los recursos humanos. Lo que parece evidente, es que una ventaja competitiva que está basada en capacidades de innovación y producción para la posterior implantación de un producto diferenciado que permita llegar a nuevos consumidores, debe estar basada en la posesión de activos físicos y un destacada *know-how*.
- En cuanto al factor de **precios y servicio**, son los activos personales y la capacidad para desarrollar e implantar estrategias, los que tienen mayor importancia a la hora de obtener este tipo de ventaja competitiva. Aspectos como las relaciones con el entorno, los activos físicos y la imagen, también cuentan con su importancia dentro de la obtención de este tipo de ventaja competitiva.
- La **cobertura de mercado** viene estrechamente explicada por la dimensión empresarial, ya que este es uno de los factores que va a permitir, en mayor medida, obtener una mayor capacidad financiera y, por consiguiente, poder mantener una red de puntos de venta que intensifiquen la cobertura y presencia en el mercado. NO debemos de olvidar en este tipo de ventaja, las relaciones con el entorno, basadas en el conocimiento económico (inflación, tipo de interés, etc.) y legal, que mejorarán la capacidad financiera y de solvencia de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

En la actualidad, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o directivos deberán realizar mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. En este contexto, el vínculo entre los recursos y capacidades de la organización y los retos a los que se enfrenta son el elemento más importante a la hora de comprender el éxito o fracaso de las empresas y la obtención de ventajas competitivas.

Con relación a los recursos y capacidades, los resultados del análisis empírico ponen de manifiesto la importancia de contar con un personal cualificado y experimentado, disfrutar de una buena imagen y gozar de unas buenas las relaciones con el entorno, sobre el resto de recursos organizativos. Estos resultados corroboran la literatura reciente que sugiere que aunque la ventaja competitiva dependa de los recursos tangibles e intangibles de la empresa, son estos últimos los que configuran hoy por hoy la base de la competitividad empresarial.

Los datos obtenidos sugieren, de forma implícita, que la orientación estratégica de la empresa también influye en el nivel de importancia otorgada a cada recurso y en la determinación del tipo de ventaja competitiva.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Amit, R. y Schoemaker, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº1, pp. 33-46.
- Andrews, K.R. (1971): "The concept of corporate strategy". Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Barney, J.B. (1986): "Strategic factors markets: expectation, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, nº 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991 ). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp.99-120
- Castanias, R. y Helfat, C. (1991): "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 155-171.
- Collis, D.J. y Montgomery, C.A. (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, vol. 73, nº 4, pp. 118-128.
- Conner, K.R. (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 121-154.
- Day, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, pp. 37-52.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988): "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, abril, pp. 1-20.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, nº 12, pp. 1504-1513.
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage. Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 22, primavera, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*. Prentice Hall.
- Hirshleifer, J. (1980): "Price theory and applications". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofer, C. y Schendel D. (1978): "Strategy formulation: analytical concepts". St. Paul, MN: West Publishing Co.

- Hooley, G.; Broderick, A. y Moller, K. (1998). "Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, nº 2, pp.97-115.
- Hunt, S. D. y Lambe, C. J. (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory", *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, nº 1, pp. 17-43.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, vol. 59, abril, pp. 1-15.
- Instituto de Fomento de Andalucía (1999). *Plan de Fomento del Sistema Productivo Vinculado a la Agricultura Almeriense*. IFA.
- Lambin, J.J. (1995). *Marketing estratégico. Tercera Edición. Ed. Mc. Graw Hill*.
- Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, nº 2, pp. 418-438.
- Mahoney, J. y Pandian, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 5, pp. 363-380.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982): "An evolutionary theory of economic change". Belknap Press, Cambridge, MA.
- Penrose, E. (1959): "The theory of the growth of the firm". Basil Blackwell, London.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 179-191.
- Porter, M. E. (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol.74, Noviembre-Diciembre, pp. 61-78.
- Porter, M. (1980): "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors". Free Press, Nueva York.
- Porter, M. (1985): "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". Free Press, Nueva York.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments", *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 57-66.
- Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategy theory of the firm". R.B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Enlewood Cliffs, NJ, pp. 556- 570.
- Srivastava, R. K.; Fahey, L. y Christensen, H. K. (2001): "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, vol.27, nº 6, pp. 777-802.
- Stoelhorst, J. W. y van Raaij, E. M. (2004): "On explaining performance differentials. Marketing and the managerial theory of the firm", *Journal of Business Research*, 57, nº 5, pp. 462-477.
- Teece, D. J. y Pisano, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, vol.3, nº3, pp. 537-556.
- Teece, D.J. (1982): "Toward an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 3, pp. 39-63.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (1990): "Strategic Management: Concepts and cases". Homewood, IL, Irwin.
- Weitz, B. A. y Jap, S. D. (1995): "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol, 23, nº4, pp. 305-320.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 171-180.