

FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO: EFECTO INDUSTRIA, INCERTIDUMBRE Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Camisón Zornoza, C.
Boronat Navarro, M.
Universitat Jaume I

RESUMEN:

El Enfoque Basado en las Competencias proporciona una base teórica para el análisis de los factores relativos a la propia empresa. Sin embargo, es preciso tener también en cuenta, los factores relacionados con el entorno, propuestos desde otras perspectivas, como la Organización Industrial o el Enfoque Contingente. El objetivo del presente trabajo es determinar qué efecto tiene en el desempeño empresarial cada uno de estos factores, tratando así de aunar en un mismo análisis las diferentes aproximaciones. Se presta una especial atención a la medición de las competencias distintivas y al análisis de su efecto sobre el desempeño.

PALABRAS CLAVE: Competencias distintivas, Desempeño, Efecto industria, Incertidumbre ambiental.

ABSTRACT:

A central issue in strategic management is the analysis of differences in performance. Competence Based Perspective gives us a theoretical point of view to understanding variables that originate inside organizations. On the other hand, there are factors concerning the industry and environment in which the firm is situated; these variables are highlighted in the Theory of Industrial Organization and in the Contingent Approach. The aim of our work is to study the effect on performance of these variables. We consider environmental variables, but we pay special attention to internal ones. Results show that distinctive competencies are the most important factors.

KEYWORDS: Distinctive competencies, Environmental uncertainty, Industry effect, Performance.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las fuentes de resultados extraordinarios persistentes es el problema central de la Dirección Estratégica (Rumelt, Schendel y Teece, 1991; Teece, 1990). Sin embargo, existe un enfrentamiento entre las distintas teorías de la empresa, que han llamado la atención sobre diferentes variables internas y externas a la organización en la explicación del éxito empresarial. La propuesta de clasificación dominante (Camisón, 1997, 1996; Canals, 1995, 1991; Cuervo, 1993; Salas, 1993; Rumelt, 1991; Nelson, 1991; Porter, 1991, 1990 a,b; Whipp, Rosenfeld y Pettigrew, 1989; Schmalensee, 1985) organiza los distintos efectos causantes de la heterogeneidad en cuatro: las ventajas-país, las ventajas-industria, las ventajas-corporación y las ventajas-empresa. Los trabajos empíricos han considerado igualmente los efectos temporales generados por variaciones cíclicas. Más recientemente,

algún trabajo (ej., González y Ventura, 2002) ha incluido el efecto grupo estratégico como nivel de homogeneidad intermedio entre la industria y la empresa.

El efecto país, sostenido en la teoría de las ventajas comparativas del comercio internacional, expresa las ventajas comparativas (Kogut, 1985) de que gozan las empresas de un país nacidas de su dotación de factores. El efecto industria, tras el cual se encuentran los postulados de la Economía Industrial, identifica la estructura del mercado de productos como el determinante principal del desempeño intra-industria y de las diferencias persistentes en el desempeño inter-industria. El efecto empresa, tras el cual se encuentra el Enfoque Basado en las Competencias (EBC en lo sucesivo), recoge el impacto de las competencias distintivas de la empresa que le otorgan ventajas competitivas, y que influyen pues en la variación del desempeño entre organizaciones de la misma industria. El efecto corporación plasma la influencia sobre la variación del desempeño intra-industria de la diversificación de la cartera de actividades. Por último, la literatura sobre grupos estratégicos introduce la ventaja grupo para analizar el efecto de la similitud estratégica entre empresas, dentro de una industria, como determinante de diferencias de desempeño intra-actividad.

La evaluación del peso relativo de los distintos efectos sobre el desempeño ha sido el objeto de una amplia literatura empírica, tanto a nivel nacional (Claver, Llopis y Molina, 2002; Santos y García, 2002; Claver, Molina y Quer, 2000; Camisón 2001; Galán y Martín, 1998; Galán y Vecino, 1997; Fernández, Montes y Vázquez, 1996) como internacional (Douglas y Ryman, 2003; Hawawini, Subramanian y Verdin, 2003; Ruefli y Wiggins, 2003; González y Ventura, 2002; McGahan y Porter, 2002, 1999, 1997; Bowman y Helfat, 2001; Khanna y Rivkin, 2001; Chang y Singh, 2000; Brush, Bromiley y Hendrickx, 1999; Mauri y Michaels, 1998; Bercerra, 1997; Roquebert, Phillips y Westfall, 1996; Rumelt, 1991, 1984; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Schmalensee, 1985). Estas investigaciones han aportado mayoritariamente evidencia empírica del peso dominante del efecto empresa en la explicación de las diferencias de desempeño intra-industria.

Sin embargo, en esta línea de investigación se perciben distintas debilidades. Una carencia teórica es el olvido de ciertos factores potencialmente determinantes del desempeño. Por ejemplo, aunque el efecto industria ha sido objeto de gran atención, se ha restringido a la dimensión "atractivo de la estructura" medida por el potencial de generación de rentas nacido en las imperfecciones del mercado de productos, soslayándose en cambio las dimensiones de complejidad, dinamismo y munificencia que caracterizan el grado de incertidumbre del entorno, pese a la insistencia sobre ellas de los enfoques contingentes de la Teoría de la Organización. En el ámbito metodológico, la demostración de la responsabilidad del efecto empresa sobre el desempeño ha sido más bien elíptica, a causa del modelo estadístico empleado para medir. La línea de investigación dominante se ha centrado en la aplicación del análisis de componentes de la varianza para descomponer las raíces de la variación de resultados debidas a cada efecto. Este método tiene severas limitaciones para medir algunos de los factores causantes de ventajas sobre la competencia (Brush y Bromiley, 1997). Al no exigir la medición directa de las variables independientes, no obliga a la desagregación en la medición de factores internos y externos a la organización.

El objetivo general de nuestra investigación ha consistido en estimar los efectos relativos a la estructura de la industria, la incertidumbre ambiental y la heterogeneidad interna de la empresa sobre el desempeño. Además, se ha intentado medir directamente de forma rigurosa las variables independientes causantes de ventajas sobre la competencia manejadas en

el modelo teórico. Otra novedad del trabajo es introducir como metodología para el cálculo del peso de los efectos sobre el desempeño un modelo de regresión múltiple. Este recurso metodológico nos permitirá introducir un mayor número de variables, medirlas directamente y testar relaciones causales, posibilidades fuera del alcance del método de descomposición de componentes de la varianza. Finalmente, el análisis se complementa con la inclusión de los coeficientes de correlación parcial y semiparcial. Estos coeficientes miden la relación entre una variable dependiente y otra independiente, cuando se controlan los efectos de las demás variables independientes. El análisis del problema con estos indicadores es una innovación interesante, pues permite controlar los efectos de la heterogeneidad individual no observable, descomponiendo la varianza observada según la importancia individual de los efectos, al tiempo que testar empíricamente hipótesis.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se realizará una aproximación a las diversas teorías que se relacionan con el modelo que presentaremos. Posteriormente se explicará la metodología y se planteará el modelo de desempeño. En la siguiente sección se mostrarán los resultados alcanzados, para terminar con las conclusiones y limitaciones de la investigación.

2. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA HETEROGENEIDAD

2.1. La Economía Industrial y el “efecto atractivo del entorno competitivo”

Las bases teóricas del efecto industria se encuentran en la Economía Industrial. Su postulado nuclear, el paradigma “estructura-conducta-desempeño”, establece los vínculos que existen entre la estructura de los mercados, la conducta de las empresas o naturaleza de la competencia en la industria, y sus resultados. La proposición central de la teoría enuncia una relación unidireccional y de dependencia determinista entre las mencionadas variables, plasmada en dos postulados: la estructura de la industria determina la naturaleza de la competencia en una industria; y la naturaleza de la competencia determina los resultados de la empresa. Desde esta perspectiva, dada la persistencia del efecto industria a lo largo del tiempo, se defiende una cierta homogeneidad interna en cada actividad entre las conductas de las empresas, dado que la estructura del mercado limitaría la libertad estratégica de la empresa y dada la réplica de las estrategias exitosas de los competidores.

El intento de superación de las críticas a este enfoque suscitadas por unos supuestos muy restrictivos desembocó en la Nueva Economía Industrial (Scherer y Ross, 1990; Tirole, 1988; Jacquemin, 1987; Schmalensee, 1982; Caves, 1984, 1980; Caves y Porter, 1977). La principal novedad teórica de este enfoque radica en rechazar la idea de la adaptación “natural” de la empresa a condiciones predeterminadas cercanas a la máxima eficiencia, para centrar sus postulados en la dimensión “estratégica” del comportamiento de la empresa. La Nueva Economía Industrial analiza más profundamente las variables internas que pueden influir en la competitividad organizativa, rechazando la unidireccionalidad y sustituyéndola por relaciones recíprocas entre la estructura de la industria, la conducta de la empresa y sus resultados. Este enfoque se hereda en la escuela estratégica del posicionamiento, cuyo principal exponente es Porter (1980).

El “*efecto industria-atractivo del entorno competitivo*” alude entonces a las rentas económicas derivadas de la naturaleza de la competencia determinada por la estructura de la

industria. Estas rentas extraordinarias manan de las ventajas competitivas construidas por la empresa desarrollando una estrategia acertada para identificar y explotar genuinas oportunidades de mercado implícitas a las imperfecciones del mercado de productos finales. Desde este prisma, puede enunciarse entonces la siguiente premisa:

Hipótesis 1: El atractivo del entorno competitivo en que la empresa se localiza (ventajas industria), tiene un efecto positivo sobre su desempeño.

2.2. El Enfoque Contingente y el efecto “incertidumbre del entorno competitivo”

Frente al determinismo implícito en la mayoría de las escuelas económicas, el enfoque contingente (Venkatraman y Camillus, 1984; Bernasconi, 1983; Galbraith, 1977; Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Burns y Stalker, 1961) postula que la estrategia más adecuada, para un cierto contexto, depende del efecto combinado de una serie de características internas y externas a la organización. Las principales variables contingentes son el tamaño, la tecnología y la incertidumbre ambiental.

El enfoque contingente ha completado la definición del entorno competitivo. La dimensión “atractivo del entorno competitivo” configurada por la Economía Industrial, referida a las imperfecciones de mercado de productos que los competidores pueden explotar, se completa con la dimensión “incertidumbre del entorno competitivo”. En concreto, los trabajos contingentes (Tushman y Nadler, 1978; Galbraith, 1977; Lawrence y Lorsch, 1967; March y Simon, 1958) sostienen que debe producirse un ajuste entre las características organizativas internas y las condiciones ambientales como el grado de incertidumbre del entorno. La incertidumbre del entorno se define por tres aspectos: dinamismo, complejidad y munificencia. La tesis contingente es que el efecto de la incertidumbre del entorno sobre los resultados empresariales es negativo (Thompson, 1967; Burns y Stalker, 1961; March y Simon, 1958). Esta predicción teórica estriba en el crecimiento de la dificultad para tomar decisiones que provoca la incertidumbre ambiental (Mintzberg, 1990). Aunque los resultados empíricos acerca de la relación entre esta variable y el desempeño organizativo no son totalmente concluyentes (Gerloff, Muir y Bodensteiner, 1991), existe una evidencia empírica bastante sólida de este efecto negativo (Miller y Chen, 1994; Downey y Slocum, 1982; Lorenzi, Sims y Slocum, 1981; Gerloff, 1973). Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La incertidumbre del entorno competitivo en que la empresa desarrolla su actividad está asociada negativamente con su desempeño.

2.3. Los enfoques internos de las organizaciones y el efecto “empresa”

El análisis del efecto empresa sobre el desempeño ha sido desarrollado fundamentalmente bajo el empuje de otro conjunto de líneas de investigación que defienden que los factores determinantes clave de la competitividad están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas competidoras dentro de cierta industria. Del mismo modo, estas perspectivas ponen el acento en las *rentas ricardianas*, derivadas de las diferencias en la calidad de los recursos y de las condiciones de escasez, y las *rentas schumpeterianas*, producidas por la diferencia entre el valor ex-post de una innovación y el coste ex-ante de los recursos combinados para llevarla a cabo.

Diversos autores (Knudsen, 1996; Foss, 1996a; Sánchez, Heene y Thomas, 1996) han calificado con el rótulo *Enfoque Basado en las Competencias (EBC)*, aquel conjunto de trabajos cuyo denominador común es destacar la importancia que tienen para la estrategia y el éxito empresarial, las competencias específicas a la empresa. El EBC se puede considerar actualmente como un único cuerpo teórico, si bien constituido por distintas ramas de investigación (Barney, Wright y Ketchen, 2001; Foss, 1996b)¹.

El *Enfoque Basado en los Recursos (Resource-Based View, RBV)* aporta las primeras evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa para encontrar las verdaderas justificaciones de las diferencias de resultados en una misma actividad (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Wernerfelt, 1984). El origen de las ventajas competitivas sostenibles y de las rentas económicas de algunas empresas se encuentra en la propia empresa y no en el sector industrial en donde ésta se ubica (Spanos y Lioukas, 2001; Barney, 1997, 1991, 1986; Peteraf, 1993; Conner, 1991; Grant, 1991 a,b). Desde la perspectiva del RBV se parte de la idea que los recursos y capacidades que manejan las empresas de un determinado negocio pueden ser idiosincrásicos, siendo pues esas empresas heterogéneas, y siendo dicha heterogeneidad sostenible en el tiempo (Collis y Montgomery, 1995; Collis, 1994; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney, 1991, 1986; Grant, 1991a; Rumelt, 1991, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Lippman y Rumelt, 1982). Consecuentemente, son las imperfecciones del mercado de factores y no las imperfecciones del mercado de productos las que propician la obtención de rentas económicas.

El RBV ha desarrollado un análisis básicamente estático de las condiciones de los activos estratégicos que les permiten ser fuente de ventajas competitivas sostenible y generar rentas. Es pues una definición de equilibrio. Un conjunto de corrientes de pensamiento posteriores han evidenciado que la explotación de activos estratégicos podría dar lugar a ventajas competitivas efímeras, que pueden ser eliminadas por procesos de exploración de nuevas combinaciones de recursos y capacidades que generen en la industria shocks schumpeterianos. Desde esta segunda perspectiva, la variación en el desempeño intraindustrial se explica por las *rentas schumpeterianas* y por la falta de capacidad de las empresas para cambiar su dotación de recursos y capacidades con el tiempo (Carroll, 1993; Nelson y Winter, 1982). El potencial para la creación de ventajas competitivas sostenibles reside entonces en la utilización por la empresa de sus capacidades dinámicas más rápida y hábilmente que la propia dinámica del mercado (Eisenhardt y Martín, 2000; Teece y Pisano, 1998; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Una primera lectura podría conducir a considerar ambas líneas como contradictorias, pues la sostenibilidad de la ventaja competitiva predicada por el RBV sólo se mantiene con la habilidad de la empresa para cambiar continuamente. No obstante, Barney, Wright y Ketchen (2001) apuntan hacia una reconciliación, basada en concebir esa habilidad para el cambio y el aprendizaje precisamente como una de las principales competencias distintivas que una empresa puede poseer. En definitiva, la hipótesis que concreta el efecto empresa o la influencia de la cartera de competencias distintivas sobre el desempeño empresarial puede concretarse del siguiente modo:

Hipótesis 3: El patrimonio de competencias distintivas de la empresa está asociado positivamente con su desempeño.

Para contrastar este efecto, se pretende realizar una medición más exhaustiva de las competencias distintivas. El desarrollo de esta labor se enfrenta nuevamente al problema de la

confusión y de la imprecisión que aqueja la investigación en el RBV. Entre los trabajos que aportan criterios válidos para distinguir las diferentes categorías de competencias distintivas, pueden citarse los de Bueno y Morcillo (1997), Durand (1997), Baden-Fuller y Volberda (1996), Miller y Shamsie (1996), Hamel (1994), Turner y Crawford (1994), Hall (1992, 1993), Lado y Wilson (1994), Lado, Boyd y Wright, (1992). Los criterios utilizados son, bien la clasificación funcional, bien la tipología basada en las actividades de la cadena de valor. Sin embargo, Grant (1991b) estima que ninguno de ambos criterios representa satisfactoriamente la estructura de competencias distintivas de la empresa.

Un criterio adecuado para identificar las dimensiones teóricas del constructo competencias distintivas, superando los problemas señalados, se basa en la idea de que las competencias distintivas están organizadas de acuerdo con cierta estructura jerárquica, y por tanto su clasificación debería reflejarla (Lawson y Samson, 2001; Fuchs et al., 2000; Fernández y Suárez, 1996; Teece et al., 1994; Grant, 1991b; Collis, 1991). Desde este ángulo, Camisón (2002b) propone una jerarquización que distingue: (1) las competencias estáticas o de primer nivel, que estarían asociadas a las actividades funcionales de la empresa; (2) las competencias de coordinación y cohesión o de segundo nivel, que facilitarían la integración de actividades funcionales, así como el desarrollo de la cohesión de la organización; (3) las competencias dinámicas o de tercer nivel, que incluirían las destrezas para la gestión del cambio y la innovación, así como la habilidad para aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia. La propia definición de las capacidades, que en este estudio denominamos como de coordinación y dinámicas, está en la misma línea que aquellas que Kogut y Zander (1992) denominaban como capacidades combinatorias, Lado, Boyd y Wright (1992) como competencias basadas en la transformación, Henderson y Cockburn (1994) capacidades de arquitectura y Yeoh y Roth (1999) capacidades de integración.

Hemos distinguido así tres dimensiones de competencias distintivas. El primer grupo, relacionado con las competencias distintivas funcionales, reflejará aquellas competencias más ligadas con la orientación actual de la empresa, con la implementación de la estrategia y con la cadena de valor. En el trabajo de Hall (1992) se encuentra una clasificación en la que encontramos el *diferencial funcional*. Éste se asemeja al grupo de competencias que ahora presentamos, y se basa en las capacidades, conocimientos, habilidades y experiencia de los miembros de la organización con relación a los distintos componentes de la cadena de valor.

El segundo grupo en la clasificación, hace referencia a las competencias en coordinación y cohesión. Para que las competencias funcionales se activen, será necesario que también existan determinadas capacidades directivas y organizativas que provean un marco adecuado para su desarrollo. En cuanto a las habilidades de los directivos, se componen, entre otras, de las relativas a la creación de una visión estratégica (Westley y Mintzberg, 1989), su comunicación y transmisión al resto de la organización, y de su capacidad para detectar y explotar asimetrías en los mercados de factores estratégicos (Lado, Boyd y Wright, 1992). Por ello, estas capacidades directivas ocupan

una posición central en la creación y coordinación del resto de capacidades de la empresa (Lado, Boyd y Wright, 1992). También las capacidades organizativas constituirán un marco que potencie o inhiba el desarrollo de los otros grupos de competencias. Estas capacidades se componen de dimensiones relativas a la existencia de una misión y una cultura que potencie la cooperación y el compromiso de los miembros de la organización, y fomente la generación de ideas que puedan ser transformadas en innovaciones (Lado, Boyd y Wright, 1992).

En cuanto al tercer grupo, las competencias distintivas dinámicas, serán las que permitirán a la empresa la renovación de las capacidades y recursos que ya posee (Henderson y Cockburn, 1994; Kogut y Zander, 1992). Algunos autores las han denominado como *capacidades de integración de orden superior* (Lawson y Samson, 2001; Fuchs *et al.*, 2000), ya que hacen referencia a la habilidad de construir, renovar y dirigir múltiples capacidades. Por tanto, en un entorno dinámico, en el que se producen cambios acelerados en las condiciones del mercado, las citadas competencias se convertirán en esenciales para poder alcanzar ventajas competitivas (Eisenhardt y Martin, 2000). La construcción y renovación de capacidades son dos puntos fundamentales en la ventaja competitiva de la empresa. Estas competencias dinámicas hacen referencia tanto a las relativas a la gestión y desarrollo de conocimiento, como a las relativas al aprendizaje. En cuanto a la gestión y desarrollo del conocimiento, se recogen dimensiones relativas a: capacidades y habilidades en relación con el sistema de gestión del conocimiento, capacidad interna de crecimiento del stock de conocimiento, capacidades y habilidades en la transferencia y aplicación del conocimiento, y por último, una dimensión relativa el stock de conocimiento. Las dimensiones que se incluyen en cuanto a las competencias en aprendizaje hacen referencia al compromiso del liderazgo con el cambio y el aprendizaje, a la cultura de innovación y aprendizaje, al desarrollo de competencias y al grado de diseño organizativo abierto al aprendizaje. Las escalas en las que nos basamos para su medición (Camisón, 2002a) han extraído los ítems de un amplio conjunto de trabajos relevantes en el campo (Schulz, 2001; Takeishi, 2001; Helfat y Raubitschek, 2000; Brown y Eisenhardt, 1998; Goh y Richards, 1997).

Así, con respecto a las variables relacionadas con el interior de la propia organización, la hipótesis ya planteada se compone de las siguientes sub-hipótesis:

H3a: Las competencias distintivas funcionales de la empresa tienen un efecto positivo en su desempeño.

H3b: Las competencias distintivas de coordinación de la empresa tienen un efecto positivo en su desempeño.

H3c: Las competencias distintivas dinámicas de la empresa tienen un efecto positivo en su desempeño.

3. METODOLOGÍA

3.1. Base de datos

La base de datos utilizada en este trabajo tiene su origen en una investigación sobre la competitividad de la empresa industrial en la Comunidad Valenciana, desarrollada por el *Grupo de Investigación en Estrategia, Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo* de la Universitat Jaume I, cuyos resultados globales ya han sido publicados (Camisón, 2001). La población seleccionada para la creación de dicha base de datos fue el conjunto de empresas industriales valencianas, excluido el sector energético y las microempresas (menos de 10 empleados). Para controlar el efecto corporación, se excluyeron igualmente las empresas diversificadas. Para la selección de la muestra, se partió de la base de datos ARDAN-Comunidad Valenciana, que exhibe una población de 3.394 empresas. Se obtuvo una muestra de 401 empresas, con un margen de confianza del $\pm 95\%$ y un nivel de error de $\pm 5\%$. Dicha muestra fue seleccionada aleatoriamente entre la población que compone la base ARDAN, por un procedimiento de muestreo estratificado proporcional a la industria y al tamaño. El trabajo de campo fue realizado en el año 1998, recabándose la información a través de entrevistas a los gerentes en base a un cuestionario estructurado.

3.2. Medición de las variables

La medición de variables se ha realizado a través de escalas de medición multi-ítem, ya validadas en anteriores investigaciones (Camisón, 2002a, 2001, 1999)², aunque se ha creído conveniente en este trabajo depurarlas a través de un análisis de fiabilidad, para asegurar la consistencia interna de las mismas³. Este tipo de escalas multi-ítem tienen la ventaja de reducir el error de medida, debido a que la utilización de múltiples indicadores hace disminuir la incertidumbre y los errores de medición asociados a una única respuesta (Hair *et al.*, 1999). El directivo entrevistado debía valorar los distintos ítems con base en una escala tipo Likert de 5 puntos de amplitud. Dicha escala, en el caso del desempeño y de las competencias distintivas, mide ambos constructos en comparación con los competidores del negocio. En el caso de los efectos industria e incertidumbre del entorno, la escala mide el atractivo del mercado de productos y la incertidumbre ambiental dentro del negocio al que pertenece la empresa. Existen numerosos trabajos que han utilizado escalas de medición de tipo subjetivo (Gadanne, 1998; Powell, 1996, 1992; Conant, Mokwa, Varadarajan, 1990; Dess, 1987; Snow y Hrebiniak, 1980; Lawrence y Lorsch, 1967), habiendo quedado justificado su uso en la literatura por comprobarse su validez convergente con la medición objetiva. La medición del valor de cada variable se llevó a cabo a través de la media aritmética de los ítems que componen la escala de medición de cada uno de los constructos. Este procedimiento tiene una larga trayectoria en la investigación en el campo de conocimiento, gozando de ventajas sobre otros (como las puntuaciones factoriales tras resumir la información mediante un análisis factorial exploratorio de los ítems de cada escala) por mantener la definición exhaustiva del dominio de los constructos.

En la tabla 1 se presenta un resumen de las principales variables que componen el modelo.

Tabla 1. Principales variables del modelo.

Variable	Nombre asignado	Alfa de Cronbach	Principales dimensiones	Procedencia
Variable dependiente: desempeño organizativo	DESEMPEÑO	0.87	Satisfacción de clientes y empleados, resultados financieros, eficiencia operativa, impacto social, capacidad de competir	Camisón (1999)
Atractivo del entorno competitivo	ECOMPET	0.59	Poder negociador de clientes y proveedores, amenaza productos sustitutivos y de nuevos competidores, rivalidad competitiva	Camisón (2001)
Incertidumbre del entorno	INCERTEN	0.77	Dinamismo, munificencia y complejidad del entorno	Camisón (2001)
Competencias funcionales	CDFUNCIONALES	0.92	Competencias en marketing, producción y finanzas	Camisón (2002a)
Competencias coordinación	CDCOORDINACIÓN	0.93	Competencias directivas y organizativas	Camisón (2002a)
Competencias dinámicas	CDDINÁMICAS	0.96	Competencias en gestión y desarrollo del conocimiento y en aprendizaje	Camisón (2002a)

Además, como variables de control, se introducen el tamaño organizativo (el número de empleados totales), la edad de la empresa (número de años que lleva en funcionamiento) y una variable de tipo dicotómico representativa de la estructura de propiedad (según que en la composición del accionariado de la empresa exista o no capital familiar).

3.3. Técnica de análisis de datos

Mediante el análisis de regresión lineal múltiple se podrá estimar el peso del efecto de las diferentes variables en el desempeño, para poder detectar cuáles tienen una mayor importancia en la heterogeneidad de resultados empresariales. Este tipo de análisis permite introducir distintas variables. En nuestro modelo teórico, la variable dependiente será el desempeño organizativo. Como variables explicativas, se introducirán dos variables que recojan el efecto del atractivo de la industria y de la incertidumbre ambiental, así como tres variables que hagan referencia a los tres grupos de competencias distintivas mencionados. La puesta a prueba empírica de las hipótesis se realiza tanto con los coeficientes de regresión

estimados (estandarizados y no estandarizados), como con los coeficientes de correlación parcial y semiparcial. Los resultados estimados son estadísticamente robustos, habiéndose comprobado el cumplimiento de los supuestos básicos para la realización del análisis de regresión.

4. RESULTADOS

En la tabla 2 se muestra el resultado de la regresión. La bondad del ajuste del modelo de regresión se atestigua con el valor del coeficiente de determinación ajustado $-R^2$ ajustado- y con la elevada significación estadística del estadístico F. Las variables que forman el modelo logran una capacidad explicativa de la variabilidad del desempeño del 43.6 %, que puede considerarse aceptable. El análisis detenido de los coeficientes de regresión revela que todas las variables independientes tienen un impacto significativo en la variación del desempeño ($p < 0.05$). Las hipótesis respecto al atractivo del entorno competitivo (H1: $B=0,145$, $p<0,01$) y la incertidumbre del entorno (H2: $B=-0,155$, $p<0,001$) han sido corroboradas, ejerciendo un efecto positivo y negativo sobre el desempeño organizativo respectivamente. Sin embargo, la mayor capacidad explicativa del desempeño organizativo se encuentra en la dotación de competencias distintivas de la empresa. Puede observarse que se cumplen las hipótesis relativas a las competencias distintivas funcionales (H3a: $B=0,278$, $p<0,001$), a las de coordinación (H3b: $B=0,117$, $p<0,05$), y a las dinámicas (H3c: $B=0,278$, $p<0,001$), por lo que se corrobora la hipótesis 3 a nivel global. En cuanto a la variable tamaño puede observarse que manifiesta una relación positiva significativa con el desempeño. Las otras dos variables de control, relativas a la edad y a la presencia de capital familiar, no han resultado significativas.

Tabla 2. Resultados de la regresión.

	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,051	0,212		4,956	0,000
EDAD	0,000	0,001	0,042	1,094	0,275
TAMAÑO	0,001	0,000	0,133	3,428	0,001
DUMFAMILIAR	-0,049	0,036	-0,054	-1,385	0,167
ECOMPET	0,145	0,049	0,127	2,945	0,003
INCERTEN	-0,155	0,044	-0,153	-3,552	0,000
CDFUNCIONALES	0,278	0,060	0,304	4,639	0,000
CDCOORDINACIÓN	0,117	0,058	0,103	2,033	0,043
CDDINÁMICAS	0,278	0,072	0,272	3,892	0,000
R	0,669				
R^2	0,447				
R^2 ajustado	0,436				
Valor estadístico F	39,306				
Significatividad F	0,000				
Durbin-Watson	1,895				

Los coeficientes beta eliminan los posibles problemas derivados del tratamiento de diferentes unidades de medida, reflejando el impacto relativo de las variables independientes, de un cambio en una desviación estándar de cada variable, sobre la variable dependiente. Los coeficientes estandarizados de cada variable independiente son ya comparables entre sí, indicando que el mayor peso relativo se encuentra en las competencias distintivas de la empresa.

Sin embargo, esta conclusión aún es provisional. Aunque no existe un problema de multicolinealidad, en nuestra investigación, como es usual, las variables independientes están correlacionadas en cierta medida, compartiendo algo de su poder predictivo. Los coeficientes de regresión contabilizan entonces la varianza compartida con otras variables independientes, y no permiten medir la importancia individual de los efectos. Para medir la contribución relativa de cada variable independiente hemos de recurrir a los coeficientes de correlación semiparcial. Estos coeficientes permiten parcializar el porcentaje total de explicación de la variable dependiente, indicando qué cuota de la explicación total corresponde individualmente a cada una de las variables independientes⁴. De ahí su utilidad como método de reparto de la varianza de la variable dependiente entre las variables independientes. Concretamente, la varianza única explicada por cada variable independiente será el cuadrado del coeficiente de correlación semiparcial. El resto de la varianza total explicada por el modelo será la varianza compartida explicada por combinaciones entre las variables independientes. Estos índices (tabla 3) indican que el factor determinante con mayor importancia relativa son las competencias distintivas, que en su conjunto tienen un peso 5 veces superior al efecto industria y más de 3 veces superior a la incertidumbre del entorno. Aunque las tres categorías de competencias distintivas ejercen un efecto significativo sobre el desempeño, el mayor peso relativo es el relativo a las competencias funcionales, seguidas por las dinámicas y de coordinación y cohesión, por este orden.

Tabla 3. Coeficientes de correlación de orden cero, parciales y semiparciales.

	Correlación de orden cero	Correlación parcial	Correlación semiparcial	Varianza única prevista
EDAD	0,014	0,055	0,041	0,002
TAMAÑO	0,229	0,171	0,129	0,017
DUMFAMILIAR	-0,009	-0,070	-0,052	0,003
ÉCOMPET	0,147	0,148	0,111	0,012
INCERTEN	-0,036	-0,177	-0,134	0,018
CDFUNCIONALES	0,603	0,229	0,175	0,031
CDCOORDINACIÓN	0,444	0,103	0,077	0,006
CDDINÁMICAS	0,597	0,194	0,147	0,022
Varianza total prevista por los factores				0,109
Varianza compartida total por combinaciones de factores				0,338

5. CONCLUSIONES

Este trabajo supone una aportación a la investigación de la capacidad predictiva de las diversas teorías explicativas de la heterogeneidad empresarial, al plantear un modelo que introduce como variables explicativas del desempeño las causas razonadas por los distintos enfoques teóricos como fuentes de ventajas sobre la competencia. La metodología utilizada ha

permitido una medición directa y más exhaustiva de los efectos industria y empresa, así como la inclusión del efecto incertidumbre ambiental. El modelo exhibe un ajuste aceptable y una capacidad explicativa significativa de las causas de variación del desempeño en la población de empresas industriales valencianas.

El efecto empresa es el que tiene un mayor impacto en el desempeño organizativo. Mientras que la literatura previa, basada en el análisis de componentes de la varianza, alcanza mayoritariamente la misma conclusión, en nuestro caso la misma tiene metodológicamente el valor añadido de haber medido directamente dicho efecto empresa por la dotación de competencias distintivas de la organización. Se corrobora de esta manera el papel acentuado que tienen los recursos y capacidades propios de la organización, apoyando pues la investigación empírica el postulado central del EBC.

Desde este enfoque teórico, se acentúa el papel de la propia empresa en la obtención de ventajas competitivas superiores, pero no se desecha otro tipo de influencias, como puede ser el entorno competitivo en el que opera la organización. Como apuntan Miller y Shamsie (1996) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, para complementar la perspectiva interna, el EBC necesita considerar los diferentes contextos en los que varios tipos de recursos pueden tener una mayor influencia en el desempeño organizativo. Los resultados de nuestro estudio también reflejan estas consideraciones teóricas, siendo significativos tanto el efecto industria (atractivo del entorno competitivo) como el relativo a la incertidumbre ambiental. Sin embargo, tanto si observamos los coeficientes beta como los coeficientes de correlación semiparciales, los efectos del atractivo y la incertidumbre del entorno competitivo tienen una influencia conjunta menor en el desempeño organizativo, que la relativa a las competencias distintivas. Los factores internos determinantes del desempeño organizativo tienen un peso relativo significativamente superior que los factores externos.

También cabe destacar la importancia de la variable relativa a la incertidumbre ambiental. Las aportaciones de la Teoría de la Organización, desde la perspectiva Contingente, completan el análisis externo tradicionalmente restringido a las variables de la estructura de la industria propuestas por la Economía Industrial y la escuela estratégica del posicionamiento. El efecto negativo que la incertidumbre ambiental tiene sobre el desempeño organizativo se razona por los obstáculos que supone para la adopción eficiente de decisiones.

Otra de las conclusiones que debe comentarse es el hecho de que las competencias distintivas con un mayor peso han resultado ser las funcionales, aunque seguidas de cerca en importancia por las competencias distintivas dinámicas. Desde el EBC, en su vertiente más dinámica, se deduce que las competencias más relevantes serían precisamente estas últimas. Esta afirmación sería especialmente cierta cuando se trata de un entorno turbulento, y existe un grado de rivalidad muy elevado, acercándose al modelo competitivo caracterizado por *procesos de destrucción creativa* propuesto por Schumpeter (1934) y Penrose (1959). En cambio, en nuestro caso, el peso de las competencias dinámicas es superado por las funcionales. Esto podría deberse a que, en las industrias analizadas no se observa un proceso de cambio acelerado. En este sentido, Miller y Shamsie (1996) analizaron la importancia de diferentes tipos de recursos en dos periodos temporales distintos, correspondientes a entornos totalmente diferentes, uno más estable, y otro turbulento, alcanzando resultados que corroboraban la mayor importancia para el desempeño de los que denominaron *recursos basados en la propiedad*, en el entorno estable, y de los *recursos basados en el conocimiento*, en el entorno más dinámico. En cuanto al peso de las competencias de coordinación, de los tres grupos de competencias propuestos, ha sido el que ha resultado con un

coeficiente de menor valor. Desde la teoría se propone que éstas son necesarias para activar, y proveer de un marco adecuado, el desarrollo de las competencias distintivas funcionales. El hecho de que su coeficiente sea menor, aunque significativo -por lo que no se cuestiona su importancia-, podría deberse a que, precisamente su carácter más dinámico puede requerir de un análisis temporal más amplio, al igual que puede suceder con las competencias distintivas dinámicas. Esta afirmación debería cotejarse con muestras longitudinales.

Las limitaciones del presente estudio están relacionadas con la naturaleza de la muestra. Una muestra con una perspectiva temporal más amplia permitiría superar algunas dificultades relativas al sesgo que puede producirse en los datos al estar correlacionados con el efecto anual. Una segunda restricción deriva de la falta de tratamiento del efecto país/región, al disponer de una base de datos restringida a empresas localizadas en la Comunidad Valenciana. Las conclusiones son pues significativas solamente en el ámbito de esta población. Cabe igualmente reconocer la baja fiabilidad de la medición del efecto atractivo del entorno competitivo. A pesar de que el dominio del constructo se ha definido exhaustivamente, considerando un amplio conjunto de indicadores que reflejan las distintas dimensiones de la estructura de la industria, dichos items no cargan conjuntamente con fuerza. Una explicación razonable de este hecho es que los distintos componentes de esta escala no necesitan estar correlacionados. En todo caso, es una limitación necesitada de estudio adicional.

La metodología de descomposición de los efectos individuales en la heterogeneidad del desempeño a partir de los coeficientes de correlación semiparciales ha sido fructífera, corroborando en lo sustancial los pesos relativos identificados por la literatura previa, con la ventaja adicional de permitir la contrastación empírica de relaciones causales. Sin embargo, existe una limitación porque la mayor parte de la varianza total se explica por la varianza compartida por combinaciones de factores, apuntando efectos moderadores fuertes que deseamos seguir investigando en futuras investigaciones.

NOTAS

¹ Véase Camisón (2002b) para un análisis de los rasgos comunes de este enfoque y de las líneas de pensamiento que cabe discernir en su seno.

² Las escalas de medición se encuentran a disposición de los interesados, previa petición a los autores.

³ Para ello se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), una de las medidas de la consistencia de las escalas más ampliamente utilizada. El acuerdo sobre el límite que debe superar este coeficiente está en torno a 0,70, aunque puede bajar a 0,60 en ciertas investigaciones (Hair *et al.*, 1999).

⁴ Estadísticamente, el coeficiente de correlación semiparcial de una variable independiente (parcializando el efecto de otras variables independientes) se calcula como la raíz cuadrada del incremento del coeficiente de determinación que se produce al incluir dicha variable en la ecuación de regresión, en la que previamente se han incluido las otras variables independientes.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 33-46.
- BADEN-FULLER, C. Y VOLBERDA, H. (1996): "Strategic Renewal in Large Complex Organizations: A Competence Based View", *16 th Strategic Management Society Annual Conference*, Phoenix -Ariz.-.
- BARNEY, J. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Co, Aldershot.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. (1986): "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 42 (10), pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. (2001): "The resource-based view of the firm: ten years after 1991", *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.

- BERCERA, M. (1997): "How much do MNC corporate headquarters matter?", Working Paper, Michigan State University.
- BERNASCONI, M. (1983): "Strategie: Une Analyse Comparée des Travaux du BCG, du PIMS et de Porter", *Revue Française de Gestion*, 42, pp. 13-17.
- BOWMAN, E.H.; HELFAT, C.E. (2001): "Does corporate strategy matter?", *Strategic Management Journal*, 22 (1), pp. 1-23.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. (1998): *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press, Boston, M.A.
- BRUSH, T. H.; BROMILEY, P. (1997): "What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects", *Strategic Management Journal*, 18 (10), pp. 825-835.
- BRUSH, T.H.; BROMILEY, P.; HENDIRCKX, M. (1999): "The Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: An Alternative Estimate", *Strategic Management Journal*, 20 (6), pp. 519-547.
- BUENO, E.; MORCILLO, P. (1997): *Dirección Estratégica por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad y evidencia empírica*. Universidad Autónoma de Madrid, Documento IADE nº 51, Madrid.
- BURNS, T.R.; STALKER, G.M. (1961): *The management of innovation*. Tavistock Institute, London.
- CAMISÓN, C. (2002a): *Una propuesta de conceptualización del patrimonio de competencias distintivas de una organización*. Documento de Investigación 02, Universitat Jaume I, Grupo de Investigación en Estrategia, Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo, Castellón.
- CAMISÓN, C. (2002b): "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles". En Morcillo, P., Fernández-Aguado, J. (coords., 2002): *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Ariel, Barcelona, pp. 117-151.
- CAMISÓN, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana*. Tirant lo Blanch, Valencia.
- CAMISÓN, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y la aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96", *Estudios financieros*, 199 (octubre), pp. 201-264.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.
- CAMISÓN, C. (1996): "Dinámica en la competitividad de la PYME industria española en la década 1984-94: análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa", *Economía Industrial*, 310, pp. 121-140.
- CANALS, J. (1995): "Firm, industry and country specific advantages in international competition". En Thomas, H.; O'Neal, D.; Kelly, J. (eds., 1995): *Strategic Renaissance and Business Transformation*. John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 107-134.
- CANALS, J. (1991): *Competitividad Internacional y Estrategia de Empresa*. Ariel, Barcelona.
- CARROLL, G.R. (1993): "A sociological view on why firms differ", *Strategic Management Journal*, 14 (4), pp. 237-249.
- CAVES, R.E. (1984): "Economic analysis and the quest for competitive advantage", *AEA Papers and Proceedings*, May, pp. 124-132.
- CAVES, R.E. (1980): "Industrial organization, corporate strategy and structure: a survey", *Journal of Economic Literature*, 18 (1), pp. 64-92.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-262.
- CHANG, S.J.; SINGH, H. (2000): "Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position", *Strategic Management Journal*, 21 (7), pp. 739-752.
- CLAVER, R.; LLOPIS, J.; MOLINA, J.F. (2002): "Recursos de la empresa y pertenencia a un sector industrial: un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (1), pp. 39-52.
- CLAVER, E.; MOLINA, J.F.; QUER, D. (2000): "Incidencia comparada del efecto empresa y el efecto sector en la rentabilidad económica. Aplicación a una muestra de empresas de Alicante, 1994-1998", *Economía Industrial*, 334, pp. 143-152.
- COLLIS, D.J. (1994): "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 143-152.
- COLLIS, D.J. (1991): "A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49-68.
- COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 73 (4), pp. 118-128.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 365-383.
- 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*, 17 (1), pp. 121-154.
- CRONBACH, L. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
- CUERVO, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 363-378.

- DESS, G.G. (1987): "Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry", *Strategic Management Journal*, 8 (3), pp.259-277.
- DIERICKX, I.; Y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35 (12), pp. 1504-1511.
- DOUGLAS, T.J.; RYMAN, J.A. (2003): "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategy competencies", *Strategic Management Journal*, 24 (4), pp. 333-348.
- DOWNEY, H.K.; SLOCUM, J.W. (1982): "Managerial uncertainty and performance", *Social Science Quarterly*, 63, pp. 195-207.
- DURAND, T. (1997): "Strategizing for Innovation: Competence Analysis in Assessing Strategic Change". En HEENE, A. Y SÁNCHEZ, R. (eds., 1997), *Competence-Based Strategic Management*. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 127-150.
- EISENHARDT, D.M.; MARTIN, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 1105-1121.
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 73-92.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1996): "Factores explicativos de la rentabilidad empresarial", *Revista de Economía Aplicada*, 4 (12), pp. 139-149.
- FOSS, N.J. (1996a): "Introduction: The Emerging Competence Perspective". En Foss, N.J. y Knudsen, C. (eds., 1996), *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, Londres, pp. 1-12.
- FOSS, N.J. (1996b): "Whither the Competence Perspective?". En Foss, N.J. y Knudsen, C. (eds., 1996): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, Londres, pp.175-200.
- FUCHS, P.H.; MIFFLIN, K.E.; MILLER, D.; WHITNEY, J.O. (2000): "Strategic integration: competing in the age of capabilities", *California Management Review*, 42 (3), pp. 118-148.
- GADENNE, D. (1998): "Critical success factors for small business: an inter-industry comparison", *International Small Business Journal*, 17 (1), pp. 36-57.
- GALÁN, J.L.; VECINO, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), pp. 21-36.
- GALÁN, J.L.; MARTÍN, E. (1998): "Análisis de la rentabilidad en el sector de la distribución en Europa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (1), pp. 21-32.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organization design*. Addison-Wesley Publishing, Reading.
- GERLOFF, E.A. (1973): "Performance control in government R&D projects: the measurable effects of performing required management and engineering techniques", *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-29, pp. 6-14.
- GERLOFF, E.A.; MUIR, N.K.; BODENSTEINER, W.D. (1991): "Three components of perceived environmental uncertainty: an exploratory analysis of the effects of aggregation", *Journal of Management*, 17 (4), pp. 749-768.
- GOH, S.; RICHARDS, G. (1997): "Benchmarking the learning capability of organizations", *European Management Journal*, 15 (5), pp. 575-584.
- GONZÁLEZ, E.; VENTURA, J. (2002): "How much do strategic groups matter?", *Review of Industrial Organization*, 21, pp. 55-71
- GRANT, R.M. (1991a): "The Resource-based Theory of Competitive Advantages: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1991b): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, aplicaciones*. Blackwell Publishers, Cambridge. Edición española de la 2ª edición inglesa de 1995: *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas, Madrid, 1996, reimpresión 2001.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª edición. Prentice-Hall, Madrid.
- HALL, R.H. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13 (2), pp. 135-144.
- HALL, R.H. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14 (8), pp. 607-618.
- HAMEL, G. (1994): "The core of core competence". En Hamel, G. y Heene, A. (eds., 1994): *Competence based competition*. Hohn Wiley, Chichester, pp. 11-34.
- HANSEN, G.S.; WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 399-411.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. (2003): "Is performance driven by industry or firm specific factors? A new look and the evidence", *Strategic Management Journal*, 24 (1), pp. 1-16.
- HELPHAT, C.E.; RAUBITSCHKE, R.S. (2000): "Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products", *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 961-979.
- HENDERSON, R.; COKCBURN, I. (1994): "Measuring competence?: exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, 15 (Winter Special Issue), pp. 63-84.
- JACQUEMIN, A. (1987): *The new industrial organization: market forces & strategic behaviour*. MIT Press, Cambridge.

- KNUDSEN, C. (1996): "The Competence Perspective: A Historical View". En Foss, N.J. y Knudsen, C. (eds., 1996): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, Londres, pp. 13-37.
- KHANNA, T.; RIVKIN, J. (2001): "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets", *Strategic Management Journal*, 22 (1), pp. 45-74.
- KOGUT, B. (1985): "Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains", *Sloan Management Review*, (Summer), pp. 15-27.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3 (3), pp. 502-518.
- LADO, A.A.; BOYD, N.G.; WRIGHT, P. (1992): "A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration", *Journal of Management*, 18 (1), pp. 77-91.
- LADO, A.; WILSON, M. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 669-727.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1967): *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Harvard University Press, Boston.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. (2001): "Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach", *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), pp. 377-400.
- LIPPMAN, S.; RUMELT, R.P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economic*, 13 (2), pp. 418-438.
- LORENZI, P.; SIMS, H.P.; SLOCUM, J.W. (1981): "Perceived environmental uncertainty", *Journal of Management*, 7, pp. 27-41.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. (1958): *Organizations*. New York, Wiley.
- MAURI, A.J.; MICHAELS, M.P. (1998): "Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, 19 (3), pp. 211-219.
- MCGAHAN, A.; PORTER, M. (2002): "What do we know about variance in accounting profitability?", *Management Science*, 48 (7), pp. 834-851.
- MCGAHAN, A.; PORTER, M. (1999): "The persistence of shocks to profitability", *Review of Economics and Statistics*, 81 (1), pp. 143-153.
- MCGAHAN, A.; PORTER, M. (1997): "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, 18 (Summer, Special Issue), pp. 15-30.
- MILLER, D.; CHEN, M.J. (1994): "Sources and consequences of competitive inertia: a study of the U.S. airline industry", *Administrative Science Quarterly*, 39 (March), pp. 1-23.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. (1996): "The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, 39 (3), pp. 519-543.
- MINTZBERG, H. (1990): "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, 11 (3), pp. 171-195.
- NELSON, R.R. (1991): "Why do firms differ, and how does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. (1982): "The schumpeterian tradeoff revisited", *American Economic Review*, 72 (1), pp. 114-145.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstone of competitive advantage: a Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- PORTER, M.E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue Winter), pp. 95-117.
- PORTER, M.E. (1990a): *The competitive advantages of nations*. Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1990b): "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?", *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre 1990, pp. 3-26.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- POWELL, T.C. (1996): "How much industry matter? An alternative empirical test", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 323-334.
- POWELL, T.C. (1992): "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 13 (2), pp. 119-134.
- ROQUEBERT, J.; PHILLIPS, R.; WESTFALL, P. (1996): "Market vs. management: What drives profitability?", *Strategic Management Journal*, 17 (8), pp. 653-664.
- RUEFLI, T.W.; WIGGINS, R. R. (2003): "Industry, corporate and segment effects and business performance: A non-parametric approach", *Strategic Management Journal*, 24 (9), pp. 861-879.
- RUMELT, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.
- RUMELT, R.P. (1984): "Towards a strategic Theory of the Firm". En Lamb, E. (ed., 1984): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 137-158.

- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (1991): "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.
- SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 379-396.
- SÁNCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. (1996): "Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition". En Sánchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. (eds., 1996): *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier Science Publishers, Oxford, pp. 1-35.
- SANTOS, M.V.; GARCÍA, M.T. (2002): "Condiciones de los factores explicativos del resultado empresarial", *Dirección y Organización*, 27 (febrero), pp. 78-90.
- SCHERER, F.M.; ROSS, D. (1990): *Industrial market structure and economic performance*. Houghton Mifflin Co., Boston.
- SCHMALENSEE, R. (1985): "Do markets differ much?", *American Economic Review*, 75 (3), pp. 341-351.
- SCHMALENSEE, R. (1982): "The new industrial organization and the economic analysis of modern markets", en Hildenbrand, W. (ed., 1982), pp. 253-285.
- SCHULZ, M. (2001): "The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows", *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 661-682.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, M.A.
- SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G. (1980): "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), pp.317-336.
- SPANOS, Y.E.; LIOUKAS, S. (2001): "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, 22 (10), pp. 907-934.
- TAKEISHI, A. (2001): "Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development?", *Strategic Management Journal*, 22 (5), pp. 403-434.
- TEECE, D.J. (1990): "Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management". En Fredrickson (ed., 1990): *Perspectives on strategic management*. Harper Row Publishers, Nueva York, pp. 38-50.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. (1998): "The dynamic capabilities of the firm: an introduction". En DOSI, G.; TEECE, D.J.; CHYTRY, J. (eds., 1998): "Technology, organization and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change", Oxford University Press, Oxford, pp. 193-212.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G.; WINTER, S. (1994): "Understanding corporate coherence. Theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, pp. 1-30.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in action*. McGraw-Hill, New York.
- TIROLE, J. (1988): *The theory of industrial organization*. MIT Press, Cambridge.
- TURNER, D.; CRAWFORD, D. (1994): "Managing current and future competition performance: the role of competence". En Hamel, G. y Heene, A. (eds., 1994): *Competence based competition*. Hohn Wiley, Chichester, pp. 241-263.
- TUSHMAN, M.L.; NADLER, D.A. (1978): "Information processing as an integrating concept in organization design", *Academy of Management Review*, 3, pp. 613-624.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. (1984): "Exploring the concept of fit in strategic management", *Academy of Management Review*, 9, pp. 513-525.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WERNERFELT, B.; MONTGOMERY, C.A. (1988): "Tobin's q and the importance of focus in firm performance", *American Economic Review*, 78, pp. 246-250.
- WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. (1989): "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 17-32.
- WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. (1989): "Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries", *Journal of Management Studies*, 26 (6), pp. 561-585.
- YEOH, P.; ROTH, K. (1999): "An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities", *Strategic Management Journal*, 20 (7), pp. 637-653.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 22 de octubre de 2003 y fue aceptado para su publicación el 27 de mayo de 2004.

