

Fernández-Jardón, C.M.; Martos, M.S.

¿Generan las competencias básicas...

## ¿GENERAN LAS COMPETENCIAS BÁSICAS RESULTADOS EMPRESARIALES MEJORES EN PYMES REGIONALES?

CARLOS M. FERNÁNDEZ-JARDÓN FERNÁNDEZ / MARÍA SUSANA MARTOS<sup>1</sup>  
Universidad de Vigo

Recibido: 6 de septiembre de 2010

Aceptado: 29 de octubre de 2010

**Resumen:** Las competencias básicas son características de las empresas que les permiten situarse en mejor posición que sus competidores. Partiendo de la teoría de recursos y capacidades es habitual considerar que esas competencias, que se forman a partir de factores internos y externos de las empresas, se combinan mediante la estrategia. Este trabajo, mediante un análisis de trayectorias, analiza si las competencias básicas generan mejor desempeño, para lo cual partimos de cinco grandes competencias básicas: gestión de recursos humanos y tecnológicos, gestión de recursos territoriales, gestión de clientes, gestión de productos e innovación. Se muestra que solo la innovación tiene efectos directos sobre los resultados percibidos por los empresarios, mientras que el resto de los recursos considerados presenta efectos indirectos a través de la innovación.

**Palabras clave:** Competencias básicas / Fuentes de ventaja competitiva / Teoría de recursos y capacidades / Resultados empresariales / Pymes regionales.

### DO CORE COMPETENCES MAKE PERFORMANCE IN REGIONAL SMES?

**Abstract:** Core competencies are firm characteristics that allow them to be in a better position than its competitors. Based on the resources based view theory is usual to consider that these competencies are formed from internal and external factors of business, combined by the strategy. This paper analyzes whether core competencies improve performance by a trajectory analysis. Party of five major core competencies: human and technological resources management, land resources management, customer management, product management and innovation. It shows that only innovation has a direct impact on the results received by employers. The rest of the competencies involved has indirect effects through innovation.

**Keywords:** Core competencies / Sources of competitive advantage / Resources based view theory / Firm performance / Regional SMEs.

## 1. INTRODUCCIÓN

El tejido económico regional de muchos países europeos está formado por pymes, grandes empresas, instituciones públicas y otras organizaciones sociales y, de todas ellas, las pymes son las más numerosas.

Además, el territorio tiene un componente fundamental que hace que su desarrollo económico esté condicionado en gran parte por las peculiaridades propias de la zona (Vázquez Barquero, 1999). Galicia no es una excepción. Es una Comunidad Autónoma situada en el noroeste de España, que limita con Portugal, y que ha tenido un desarrollo económico retardado con respecto a otras regiones españo-

<sup>1</sup> Los autores desean agradecer a los evaluadores sus sugerencias, que han permitido mejorar este trabajo; al grupo de investigación G4 de la Universidad de Vigo por permitimos hacer uso de la encuesta con la que se contrastaron los resultados; y a la Fundación Provigo y al Ayuntamiento de Vigo porque financiaron en parte esta investigación.

las –todavía se incluye en las regiones tipo I de la UE–, pero que actualmente está despegando con un gran potencial (Río y Bande, 2008). A la hora de definir su competitividad hay que tener en cuenta las características específicas de la empresa, pero también los sectores de actividades (Iglesias *et al.*, 2007). Son muchos los autores que analizan la competitividad de los sectores industriales gallegos (Martínez Senra, 1999; Ferro y Rodríguez, 2001; Gómez Suárez *et al.*, 2003; Rodríguez y Guisado, 2003). La competitividad en las empresas se manifiesta en sus ventajas competitivas. En el caso de las pymes suele tener un alto componente local.

Este carácter local de las ventajas competitivas avanzadas y duraderas, en el marco de una economía cada vez más globalizada, se interrelaciona dentro de los sistemas territorialmente concentrados, de modo que la calidad del espacio económico favorece el buen funcionamiento de quienes se instalan en él, y estos, a su vez, refuerzan las ventajas iniciales ofrecidas por el territorio (Rodríguez, 2005).

Un ejemplo de ese carácter local de la competitividad se localiza en Vigo y en su área de influencia. Es esta una comarca con una larga tradición empresarial, que se destacó a principios del siglo XX con el auge de las conserveras, viéndose reforzada a mediados de los años sesenta con la implantación de una multinacional del automóvil en la zona. Estos hechos significaron que las actividades asociadas al mar –tanto la pesca como la alimentación o los astilleros–, junto con aquellas que están orientadas al material de transporte, adquirieran en esta comarca una gran importancia. Sufrió varias reconversiones industriales que pusieron a prueba su capacidad de recuperación y que demostraron su gran espíritu emprendedor. Por estos motivos, se presenta como el lugar idóneo para contrastar algunas de las teorías elaboradas sobre las ventajas competitivas (González *et al.*, 2006).

Prahalad y Hamel (1991) acuñaron el término “competencias básicas” para distinguir aquellas capacidades fundamentales para la estrategia de la empresa (Fernández y Suárez, 1996). Según estos autores, las competencias básicas son aquellas que hacen una contribución desproporcionada al valor para el cliente final o a la eficiencia con que ese valor se entrega, y que proporcionan una base para entrar en nuevos mercados, es decir, que generan ventajas competitivas en la empresa.

En general, una ventaja competitiva se define como aquel aspecto de la empresa no imitable fácilmente, con posibilidades de ser mantenido en el futuro, en el que se posiciona por encima de sus competidores, y que le lleva a obtener mejores resultados empresariales (Powell, 2001). Existen, por lo tanto, tres elementos asociados a este concepto: una característica de la empresa que se mantiene en el tiempo y que es difícilmente imitable, una comparación con los competidores, y una utilidad práctica de esa característica que se manifiesta en obtener de alguna manera mejores resultados empresariales (O’Donnell *et al.*, 2002).

En principio, cualquier característica de la empresa podría ser fuente de ventaja competitiva. Esto hizo que la literatura sobre ventajas competitivas tuviera en cuenta los diferentes aspectos que dificultan una clasificación clara para conocer dónde radican estas. Para ordenar los elementos que intervienen en esa clasificación es necesario partir de un modelo que facilite su estudio. Grant (2005) plantea un modelo que enlaza los factores internos y externos de la empresa con sus ventajas competitivas. Partiremos de ese esquema, aunque introduciremos aspectos de otros trabajos.

Siguiendo a Prahalad y Hamel (1991), denominaremos “competencias básicas” a las competencias que se obtienen como combinación de los factores internos y externos, dejando el concepto de ventaja competitiva para aquellas competencias básicas en las que la empresa esté mejor posicionada que sus competidores. Dada la dificultad de medir ese posicionamiento, únicamente lo consideraremos cuando una competencia básica produzca mejor desempeño de la empresa de modo global.

Las características específicas de Galicia (Álvarez *et al.*, 1995; Álvarez *et al.*, 1996; Figueroa y Jardón, 1997; González *et al.*, 2000) muestran que sus ventajas competitivas no son las mismas que las de otras regiones (Jardón y Martos, 2010), aunque existen muchos elementos comunes. Por otra parte, no todas las competencias básicas producen resultados empresariales mejores (Calvo y López, 2003; López y Veciana, 2004; Cabanelas y Lorenzo, 2007; Camisón *et al.*, 2007; Rubio y Aragón, 2008). Por lo tanto, queda abierta la cuestión de cuáles son las competencias básicas que realmente forman parte del éxito de las empresas en Galicia. Para evaluarlo, determinaremos –mediante técnicas de análisis de trayectorias– el impacto que las diferentes competencias básicas producen sobre los resultados empresariales. De esa forma, no solo detectaremos si existe impacto de las competencias básicas sobre los resultados de la empresa, sino que también determinaremos cuál es el proceso secuencial a través del que se lleva a cabo ese impacto. Este será el objetivo de este trabajo.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En la sección 2 se establece el modelo básico, indicando las competencias básicas definidas por las empresas de la zona, e introduciendo las hipótesis de trabajo. En la sección 3 se analiza la metodología. En la sección 4 se contrastan las hipótesis para las empresas de la zona. En la sección 5 se realiza el análisis empírico. Y por último, en la sección 6 presentamos las conclusiones.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y MODELO DE ANÁLISIS

El primer paso para construir una competencia básica consiste en definir las posibles fuentes que le permitan situarse en una mejor posición con respecto a sus competidores para obtener mejores resultados (O'Donnell *et al.*, 2002). Esto exige plantear un modelo teórico que sirva como base para detectar esas posibles fuentes.

Para determinarlas, partimos del modelo enunciado por Grant (2005), que considera la idea de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984, 1995; Ray *et al.*, 2004; Newbert, 2007). Desde ese enfoque, los recursos son vistos como los activos productivos de propiedad de la empresa, mientras que las capacidades son lo que las empresas pueden hacer. Los recursos no confieren ventaja competitiva, sino que deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas, definiéndose estas como la capacidad de una “*empresa de desplegar recursos para un resultado final deseado*” (Helfat y Lieberman, 2002).

Esas capacidades son la esencia de un rendimiento superior. Existe una relación entre los recursos, las capacidades y las ventajas competitivas, que viene dada a través de la estrategia. Esta tiene en cuenta los factores clave de éxito de la industria, y a partir de sus capacidades organizativas determina sus ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Gautam *et al.*, 2004; Strandskov, 2006).

Grant (2005) identifica tres tipos principales de recursos: tangibles, intangibles y humanos. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, e incluyen los recursos financieros y los activos físicos identificados y valorados en los estados financieros de la empresa. Para la mayoría de las empresas, los recursos intangibles son más valiosos que los recursos tangibles; sin embargo, en los estados financieros de las empresas, los recursos intangibles permanecen invisibles.

Los factores clave del éxito de una actividad están asociados con el producto o servicio, con los proveedores y con el mercado. En comparación con las grandes empresas, las pymes tienen características específicas: tienen una menor capacidad para generar productos y competir en costes; tienen una mayor proximidad a los clientes y, en consecuencia, son más específicas y mejor adaptadas a las necesidades del mercado (Pelham, 1997); están estrechamente relacionadas con el territorio, porque debido a su reducido tamaño existe una mayor dependencia con el entorno local en el que operan (Vázquez Barquero, 1999), manifestándose este hecho en el mayor intercambio de relaciones entre proveedores y clientes, debido a su proximidad. Esto permite tener en cuenta este factor en la definición de las competencias básicas de la empresa.

Ampliando el modelo de Grant, el empresario utiliza los recursos, las capacidades y los factores externos mediante la estrategia para desarrollar sus competencias básicas. Existen dos cuestiones abiertas en la literatura: por un lado, interesa analizar si las competencias básicas impactan sobre el desempeño de la empresa (Coff, 1999) y, por otro lado, interesa averiguar si ese impacto es directo, si se produce mediante interacción de las diferentes competencias o si sigue un proceso secuencial, afectando algunas de modo directo y otras indirectamente. La mayoría de los autores analizan los efectos directos de alguna de las competencias de modo individual (Covin *et al.*, 1990; Darroch, 2005); sin embargo, otros sugieren que este efecto puede ocurrir de manera indirecta a través de otras competencias (Bontis *et al.*, 2000). En este trabajo trataremos de dar respuesta a estas cuestiones.

## 2.1. MODELO E HIPÓTESIS

Grant (2005) propuso un modelo basado en recursos; estos recursos son organizados por el empresario para establecer sus capacidades organizativas; y la estrategia combina estas capacidades con los factores clave de éxito en la actividad para determinar las ventajas competitivas que mejoran su rendimiento.

En nuestro caso, se presupone que los empresarios organizan sus competencias básicas a partir de los recursos, capacidades y factores clave de éxito de la actividad mediante la estrategia. Una vez que se han establecido las competencias básicas, nos centramos en estudiar el proceso de influencia de las competencias sobre el rendimiento.

Han sido muchas las competencias básicas definidas en la literatura (Calvo y López, 2003; Rubio y Aragón, 2008; Bani-Hani y Faleh, 2009; López e Iglesias, 2010). En este caso, partiendo de trabajos previos (Jardón y Martos, 2010), consideramos la gestión de clientes, la gestión de productos, la gestión de recursos territoriales, la gestión de recursos humanos y tecnológicos y la innovación.

La primera competencia básica se asocia con los clientes. La gestión de clientes comprende la capacidad de la compañía de crear valor para los clientes a través de sus productos o servicios (Narver y Slater, 1990). Las organizaciones necesitan comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes para obtener mejor desempeño que sus competidores (Pelham, 2000). El conocimiento del mercado y la gestión de clientes es un medio importante para mejorar la eficiencia económica, la lealtad del cliente y la diferenciación competitiva (Narver y Slater, 1990). Las pymes tienen dificultades para desarrollar esta competencia, ya que no tienen las ventajas de escala de las grandes empresas y porque tienen muchos recursos comerciales orientados a la consecución de su reputación, de sus marcas y de sus redes de distribución; sin embargo, estas dificultades pueden ser compensadas por la segmentación de los mercados, por una mayor accesibilidad a los canales de distribución y por su proximidad al cliente, proximidad que les permite dar una respuesta rápida y directa a la demanda del cliente (Pelham, 1997, 2000). Por otra parte, esta agilidad también se ve favorecida por los bajos niveles de la burocracia (Pelham, 2000).

La segunda competencia se refiere a los aspectos básicos relacionados con los productos y con las políticas de marketing de la empresa. El producto o estrategias de producción han sido estudiados como una ventaja competitiva global por Zahra y Das (1993) para desarrollar estrategias de producción y analizar su impacto en la competitividad de las empresas. Este recurso se inicia con la conceptualización de negocio que ofrece el empresario para desarrollar su estrategia para competir, existiendo diferencias en la forma de establecer esta estrategia en función del tamaño de la empresa. Las pymes suelen tener más dificultad para establecer sus políticas de promoción, las campañas para reforzar su imagen de marca son bajas, tienen menos acceso a los canales de distribución y sus políticas de precios tienden a ser más restrictivas (Spillan y Ziemnowicz, 2003). Sin embargo, la organización pro-

ductiva de las pymes suele ser más tradicional que en la gran empresa, y pueden desarrollar productos más personalizados y, además, tienen más facilidad para interactuar con el cliente.

También se considera como competencia básica la gestión de los recursos territoriales. Esa competencia se refiere a los bienes materiales y a los procesos asociados a la zona o directamente relacionados con ella. Incluye las áreas donde la empresa realiza sus actividades, así como los procesos relacionados con los proveedores –tipo, logística, proceso de compra– y con los procesos asociados a la venta –red de distribución, marketing y ventas–. Los proveedores son tratados como un factor de competitividad (Porter, 1985), y en algunos casos como una ventaja competitiva de las empresas (Wagner, 2006). La cooperación está en estrecha relación en una pyme con sus clientes y proveedores, y también se incluye en este factor (Fukugawa, 2006). Un gran número de recursos tangibles y financieros está asociado a esta competencia como, por ejemplo, los recursos naturales. En el caso de las pymes, los recursos financieros generalmente están disponibles en el territorio próximo y, por consiguiente, los incluimos dentro de esta competencia. Asociada a ellos está la capacidad de evaluación del riesgo. El territorio no ha sido estudiado como un ámbito de competencia principal, salvo por la teoría de los clusters empresariales (Porter, 1990; Vázquez Barquero, 1999).

De modo paralelo se analiza como competencia básica la gestión de los procesos internos de la empresa, especialmente de los recursos humanos y tecnológicos. En esta competencia están incluidos los aspectos de gestión y capacitación de recursos humanos y de tecnología. Entre los primeros podemos señalar el capital humano (Hatch y Dyer, 2004), una adecuada gestión de los recursos humanos de la empresa (Kazlauskaitė y Bučiūnienė, 2008), la actitud de los directivos y de los empleados, o la formación del personal de la empresa (Barney, 1996; Pfeffer, 2005).

Además de los recursos humanos, también incluye otros recursos intangibles que pueden ser una fuente de ventaja competitiva (Calvo y López, 2003; Flatt y Kowalczyk, 2008). De hecho, la capacidad de los empleados para armonizar sus esfuerzos e integrar sus habilidades no solo depende de sus habilidades interpersonales, sino también del contexto organizacional. Esto afecta a la colaboración interna, que está determinada por un recurso intangible clave: la cultura de la organización.

En general, la cultura organizacional es vista como un recurso de empresa de gran importancia estratégica, que es potencialmente muy valiosa (Barney, 1996), y que resume todos los valores que existen en la empresa (Flatt y Kowalczyk, 2008). Los recursos humanos poseen características específicas de las pymes en relación con las grandes empresas. Algunos autores consideran que el pequeño tamaño es una fuente de ventaja competitiva, ya que permite la consecución de un buen ambiente de trabajo, hay menos complejidad organizativa y mayores niveles de flexibilidad, lo que facilita la motivación de los empleados y su identificación con los



objetivos de la empresa. Sin embargo, otros autores creen que el tamaño pequeño es peor, porque el liderazgo es más personalizado, las decisiones están más centralizadas y hay mayor margen de discrecionalidad en la promoción y remuneración de los asalariados, y esto implica un empeoramiento del clima laboral y la existencia de menos oportunidades de desarrollo profesional de los trabajadores (Hornsby y Kuratko, 2003) y, en consecuencia, es menos capaz de retener a los mejores profesionales (Klass *et al.*, 2002).

Los recursos tecnológicos incluyen las acciones de tecnología, conocimientos técnicos y recursos humanos, y desarrollo científico y técnico, pero también incluyen el conjunto de conocimientos, formas, métodos, herramientas y procedimientos para combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y de organización que garanticen que estas sean eficientes. Tradicionalmente ha sido considerada como una ventaja vinculada a las grandes empresas, aunque algunos autores también han relacionado esta variable con el éxito competitivo de las pymes (Donovan, 1996). Es habitual distinguir entre las posibilidades de desarrollo mediante la tecnología y el personal existente, o las oportunidades externas través de nuevas adquisiciones. El desarrollo interno de la tecnología dificulta la imitación por parte de la competencia y, por lo tanto, facilita la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Esta competencia engloba competencias básicas definidas por otros autores (Rubio y Aragón, 2008) denominadas, respectivamente, recursos tecnológicos y gestión y dirección de los recursos humanos, aunque en este caso aparecen asociados elementos de otras competencias básicas consideradas tradicionales, tales como la cultura de la empresa (Ritchie y Brindley, 2005) y aspectos asociados a la calidad.

La innovación de la compañía también es una competencia básica (Ribeiro, 2003; Rodeiro y López, 2007), que se refiere al cambio de productos y procesos y a su mejora, a los nuevos enfoques de marketing, a las nuevas formas de distribución o al hecho de penetrar en nuevos mercados. Estas nuevas ideas pueden mejorar la forma en que hasta ahora están haciendo las cosas o cambiarlas radicalmente. La innovación puede ser resultado de la investigación de la empresa o de la adquisición de nuevas tecnologías o licencias. En la práctica, la innovación en las pymes es muy básica y elemental, en lugar de ser radicales por naturaleza (Donovan, 1996). Aunque las empresas grandes tienen más recursos financieros y humanos y, en consecuencia, pueden parecer más propensas a involucrarse en la innovación, las pymes también innovan. Muchas estadísticas muestran que las pymes son los principales promotores del crecimiento en los niveles de innovación (Lloyd-Reason *et al.*, 2002).

Todas estas competencias han sido consideradas en la literatura como ventajas competitivas que han permitido a las empresas conseguir mejores resultados empresariales (Jennings y Beaver, 1997; Strandkov, 2006).

La orientación al mercado y la preocupación por el cliente ha sido considerada un factor de éxito para las empresas (Pelham, 1997; Baldacchino, 2002; Spillan y

Parnell, 2006). Los diferentes elementos que intervienen en una buena organización de los recursos comerciales hacen posible que la empresa aproveche mejor la proximidad al cliente y que genere valor al producto o servicio. Las pymes tienen, por lo tanto, una mayor agilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes, que se ve favorecida por su baja burocracia (Pelham, 2000). Esto nos sugiere una primera hipótesis de trabajo:

- *H<sub>1</sub>: Una mejor gestión de los clientes genera mejores resultados empresariales.*

Complementariamente con lo anterior, las políticas de marketing y de producto también están asociadas a una mayor eficacia en generar resultados empresariales (Kotler, 1999), aunque es cierto que las pymes suelen tener más restricciones tanto para establecer su precio como para organizar la amplitud de la gama y elaborar las estrategias de marketing, ya que, entre otros factores, cuentan con menos especialistas en la empresa (Spillan y Ziemnowicz, 2003). Esto nos sugiere la siguiente hipótesis:

- *H<sub>2</sub>: El establecimiento de las políticas de marketing y estrategia de producto genera una mejora en el desempeño de la empresa.*

Los recursos financieros, y en general los recursos físicos de la empresa, han sido considerados como elementos complementarios para la competitividad de la empresa (Balakrishnan y Fox, 1993). De hecho, las limitaciones de recursos existentes en estas empresas a menudo hace imposible la creación de éxito empresarial, por lo que la cooperación entre las pymes es un arma estratégica para generar redes de conocimiento y para obtener recursos de apoyo que permitan el desarrollo de mejores productos, servicios o procesos (Verhees y Meulenberg, 2004). La necesidad de financiación es clave para las pymes, tanto para los recursos tecnológicos actualizados como para la formación de la innovación, y en general para mejorar su competitividad. La cooperación también se asocia a estos aspectos como una estrategia de internacionalización (Cal *et al.*, 2007). En muchos casos, los resultados de una empresa se asocian al establecimiento de acuerdos de cooperación tecnológica entre empresas diferentes como estrategia para abordar proyectos de tecnología de alto coste (Klofsten y Scheele, 2003). Esta cooperación se realiza fundamentalmente a través de asociaciones entre empresas a nivel local, es decir, agrupaciones de empresas llamadas clusters empresariales. La gestión de los recursos territoriales está asociada con la creación de clusters empresariales, y forma parte de las ventajas competitivas regionales (Porter, 1990). Sin embargo, el efecto de los clusters empresariales sobre la mejora de resultados de la empresa ha sido considerado en el largo plazo, dado que sus efectos son sobre las posibilidades de competir de las empresas, por lo que en general no se ha consignado un efecto directo de este factor. Por ese motivo tiene interés analizar si esos recursos son vistos como generadores de ventajas competitivas para las empresas de una determinada región. Todos



estos son elementos incluidos en la gestión de los recursos territoriales. Por esta razón hemos establecido la siguiente hipótesis:

- *H<sub>3</sub>: La gestión de la zona y de los recursos tangibles de la empresa permite un mayor éxito en las pymes regionales.*

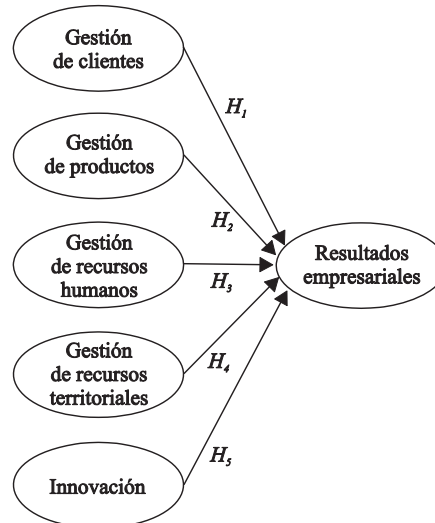
La mayor parte de los trabajos indican que existe un efecto positivo de los recursos humanos sobre los resultados empresariales, siendo considerado por algunos como un recurso clave (Hornsby y Kuratko, 2003), mientras que otros no le dan tanta importancia (Deshpande y Golhar, 1994). Comparadas con las grandes empresas, las pymes tienen una serie de ventajas para la gestión de recursos humanos, puesto que existe una mayor comunicación que facilita la identificación con la empresa y la asunción de la cultura, aunque los directivos suelen actuar de forma más centralizada y no facilitan la delegación. Además los salarios tienden a ser inferiores, y esto hace que no siempre tengan los mejores recursos humanos disponibles (Klass *et al.*, 2002). En general, los recursos intangibles han permitido una mejora de los resultados de la empresa (Calvo y López, 2003). Por otra parte, una adecuada gestión de los recursos tecnológicos facilita su rendimiento y optimiza los procesos e incluso el rendimiento de los recursos humanos y, por consiguiente, aumenta la capacidad de producción, disminuye los costes y facilita la adaptación a las necesidades de los clientes, por lo que se espera un mejor desempeño de la empresa (Donovan, 1996). El manejo inadecuado de los recursos humanos no solo reduce la productividad de la empresa y la rentabilidad, sino que puede crear un ambiente negativo que puede llevar al fracaso de las pymes. Además, la tecnología ha estado tradicionalmente asociada al éxito de la gran empresa, aunque algunos autores la han asociado también con las pymes (Camisón, 1997). Todo ello sugiere la siguiente hipótesis:

- *H<sub>4</sub>: La mejor gestión de los recursos humanos y tecnológicos en las pymes regionales produce mejores resultados.*

Es frecuente encontrar que existe relación positiva entre innovación y éxito empresarial en las pymes (Camisón *et al.*, 2004). La ventaja competitiva descansa en la menor complejidad burocrática, en la mayor comunicación entre todos los niveles de la empresa y en la mayor proximidad al mercado, factores que permiten responder con más rapidez a las necesidades de este (Lloyd-Reason *et al.*, 2002; Rodeiro y López, 2007). Esto permite enunciar una nueva hipótesis de estudio:

- *H<sub>5</sub>: La innovación de las pymes regionales permite obtener mejores resultados.*

La figura 1 recoge todas las hipótesis enunciadas. En conjunto se trata de evaluar si las diferentes competencias básicas pueden realmente tener un efecto sobre el éxito empresarial.

**Figura 1.-** Hipótesis de trabajo

FUENTE: Elaboración propia.

### 3. METODOLOGÍA

El objetivo de las hipótesis propuestas es comprobar cuál es el impacto que las competencias básicas –formadas a partir de los diferentes tipos de aspectos analizados– tienen sobre los resultados empresariales. Por lo tanto, en primer lugar, se deben combinar esos recursos y capacidades para construir las competencias básicas. A continuación nos interesa ver cuál o cuáles de esas competencias promueven el éxito competitivo de la empresa.

Las competencias básicas se obtienen por el análisis de componentes principales (Jardón y Martos, 2010). Partiendo de ellas, y mediante técnicas de análisis de trayectorias, se determinan cuáles de esas competencias afectan realmente a los resultados empresariales y cómo es el proceso de influencia.

Todo esto lleva consigo varios elementos de trabajo. En primer lugar, debemos determinar la población de estudio y la muestra sobre las que se van a contrastar las hipótesis; en segundo lugar, deben discutirse las medidas de las variables utilizadas y los constructos definidos; y finalmente, detallamos la metodología estadística utilizada para los contrastes.

#### 3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Normalmente, la estructura empresarial de una zona incorpora alguna de las características de esta; por ese motivo convenía diseñar la muestra teniendo en cuenta esa estructura, existiendo diferentes alternativas para analizarla. En este trabajo

vamos a seguir un enfoque de cadenas empresariales, es decir, que se analizarán de modo conjunto las actividades asociadas a una misma cadena de valor de un producto o servicio y aquellas otras actividades que sirven de apoyo o que son necesarias para la realización del conjunto de actividades anteriores. Este enfoque permite evaluar las interrelaciones entre empresas y facilitar la constitución de clusters empresariales, que es una de las estrategias de competitividad adoptada por las regiones. Parece, por lo tanto, una estructura lógica para el estudio de las pymes regionales (González *et al.*, 2000).

El área de estudio es Vigo y su área metropolitana, que están situadas en el suroeste de Galicia. Según González *et al.* (2006), en total se estima que el valor añadido bruto (VAB) generado por el sistema productivo empresarial del sector privado en esta zona en el año 2006 era de unos 10.374 millones de euros, existiendo, de acuerdo con las estimaciones realizadas por estos autores y con base en los datos del Instituto Nacional de Estadística de España (INE), más de 30.000 empresas. Siguiendo trabajos previos, como el de González *et al.* (2006), y considerando la situación específica de este estudio, distinguimos once cadenas empresariales.

Para obtener la información empírica se realizó una encuesta en esa zona en el año 2005. Dado el alto contenido estratégico de la encuesta y para no afectar de modo importante a la representatividad de los resultados considerados en términos de producción, se eliminaron aquellas empresas que eran muy pequeñas. Como consecuencia, no se consideraron como parte de la población objetivo los autónomos y las microempresas, es decir, las empresas con menos de diez trabajadores y que tuvieran una facturación menor de 50 millones de euros; de modo similar, tampoco se incluyeron las empresas con más de 250 trabajadores, para que en la muestras nos quedaran únicamente las pymes.

Inicialmente, se seleccionó una muestra de 400 empresas que, con un nivel de confianza del 95,5%, tendría un error máximo en el caso de una pregunta dicotómica del 5 % en todo el conjunto. Para asegurar la representatividad de la muestra, se procuró que cada cadena empresarial contara con un número mínimo de empresas, seleccionándose por ese motivo veinte empresas en cada cadena, repartiéndose el resto de la muestra proporcionalmente de acuerdo con la estructura combinada. La tasa de respuesta fue del 59%, por lo que finalmente se obtuvieron 236 respuestas válidas con las que se elaboró el estudio. Se comprobó que la estructura final de las cadenas empresariales de la muestra se ajustaba a la población de estudio mediante un test de homogeneidad de poblaciones (Newbold *et al.*, 2002).

### 3.2. MEDIDAS Y VALIDEZ

Para definir las variables y constructos que intervienen en el modelo, se utilizaron diferentes ítems que aproximaban su valor, los cuales, junto con sus referencias, se incluyen en la tabla 1.

Tabla 1.- Ítems

| ÍTEMS CONSIDERADOS  | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS   |
|---|--|
| Los recursos humanos  | Hatch y Dyer (2004)  |
| La formación de los directivos y trabajadores   | Pfeffer (2005)   |
| La profesionalidad y actitud de los directivos y trabajadores   | Hornsby y Kuratko (2003)   |
| La comunicación interna   | Barney (1996)  |
| La cultura da empresa   | Flatt y Kowalczyk (2008); Barney (1996); Ritchie y Brindley (2005) |
| La actitud de cooperación y alianzas por parte de la empresa (con otras empresas, con las AA.PP., con el entorno) | Klofsten y Scheele (2003); Cal <i>et al.</i> (2007)                |
| Las tecnologías de procesos y productos utilizadas  | Kim y Kogut (1996); Helfat (1994)                                  |
| El conocimiento del mercado   | Spillan y Parnell (2006)   |
| Los recursos financieros/estructura económico-financiera  | Balakrishnan y Fox (1993)  |
| Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos  | Kim y Kogut (1996)   |
| Los recursos naturales  | Porter (1985); Vázquez Barquero (1999)                             |
| El sistema de dirección (proceso estratégico, sistema de gestión operativa)                                       | Grant (2005)   |
| La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados  | Rodeiro y López (2007 )  |
| La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones  | Balakrishnan y Fox (1993)  |
| El sistema de fidelización de clientes  | Spillan y Parnell (2006); Carson y Gilmore (2000)                  |
| El proceso de investigación/desarrollo/innovación   | Teach (1990)   |
| El proceso de diseño  | Helfat (1994)  |
| El sistema de información, el sistema de costes, el cuadro de mando   | Mata, Fuerst y Barney (1995)                                       |
| El proceso de aprovisionamiento   | Porter (1985)  |
| El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución  | Porter (1985); Zahra y Das (1993)                                  |
| El proceso de comercialización y venta  | Porter (1985)  |
| El servicio de posventa   | Porter (1985)  |
| La promoción de los productos/servicios   | Kotler (1999)  |
| La amplitud de la cartera de productos/servicios  | Kotler (1999)  |
| La atención al cliente  | Carson y Gilmore (2000)  |
| El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente  | Pelham (2000)  |
| La relación directa con los clientes finales  | Pelham (2000); Spillan y Parnell (2006)                            |
| La capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales  | Cal <i>et al.</i> (2007)   |
| El precio que tienen los productos/servicios  | Spillan y Ziemnowicz (2003)  |
| La exclusividad de los productos/servicios  | Kotler (1999); Zahra y Das (1993)                                  |
| La calidad de los productos/servicios   | McLaran y McGowan (1999)   |
| El tipo de clientes   | Pelham (2000); Spillan y Parnell (2006)                            |
| La red de distribución  | Porter (1985); Spillan y Ziemnowicz (2003)                         |
| El tipo de proveedores  | Fukugawa (2006); Wagner (2006)                                     |
| Las áreas geográficas en las que compra   | Porter (1990); Vázquez Barquero (1999)                             |
| Las áreas geográficas en las que produce  | Porter (1990); Vázquez Barquero (1999)                             |
| Las áreas geográficas en las que vende  | Porter (1990); Vázquez Barquero (1999)                             |

FUENTE: Elaboración propia.

La forma del cuestionario siguió el esquema de González *et al.* (2006) basado en escalas contrastadas en la literatura (Malhotra, 1981; Narver y Slater, 1990; Deshpande y Golhar, 1994; Camisón, 1999). Por consiguiente, en cada uno de los ítems que se referían a las fuentes de ventaja competitiva se pedía que valoraran si el aspecto que se indicaba era importante como ventaja competitiva de su empresa, utilizando una escala que iba desde 1 (“no es importante como ventaja competi-

va”) hasta 5 (“es muy importante como ventaja competitiva”). Este tipo de valoración permite discriminar entre cada ventaja.

El desempeño de la empresa está asociado con el éxito competitivo. La mayor parte de los autores lo definen como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas (Camisón, 1997). Aquí haremos uso de una serie de elementos relacionados con el desempeño empresarial, y este va a estar formado por diferentes indicadores, según el tipo de estrategia elegida por la empresa, centrándonos fundamentalmente en aquellos indicadores utilizados en otros trabajos

En general, el parámetro más utilizado es el beneficio empresarial (Darroch, 2005); sin embargo, a la hora de indicar una valoración del beneficio contable también se hace uso del *cash flow*, por lo que lo incluiremos dentro del conjunto de nuestros indicadores. Muy unido al beneficio se encuentran los resultados obtenidos en la facturación. Desde el punto de vista financiero suelen tenerse en cuenta ratios, puesto que eliminan el efecto del tamaño. En ese sentido, suele ser interesante analizar la rentabilidad de la empresa (Cabanelas y Lorenzo, 2007).

Dentro de estos resultados también suelen considerarse aspectos que indican la salud financiera de la empresa, que normalmente viene medida por la solvencia. Algunos autores añaden otro tipo de resultados más orientados a la organización de la empresa, al grado de innovación (Bontis *et al.*, 2000) o a las repercusiones sociales de estos, como puede ser la profesionalización de los empleados y las ventajas competitivas adquiridas por la empresa (Gautam *et al.*, 2004).

Para evaluarlo, se puede hacer uso de datos cuantitativos o cualitativos. Los datos cuantitativos parecen más objetivos, porque están recogidos de forma numérica y porque son igualmente considerados por todos los observadores; sin embargo, dichos datos –que se basan en un sistema de información contable determinado por consideraciones legales y fiscales– pueden tergiversar la realidad explícita de la empresa, y por este motivo en diferentes trabajos optaron por los datos subjetivos (Covin *et al.*, 1990; González *et al.*, 2006; Rubio y Aragón, 2008). Siguiendo dicho esquema, se preguntó si los diferentes ítems considerados habían disminuido o aumentado en los últimos años, utilizando una escala de 1 a 5.

#### 4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

El primer paso consiste en buscar el conjunto de aspectos que, asociados entre sí, generan una competencia básica para la empresa, es decir, una potencial ventaja competitiva, y para ello debemos buscar las variables estructurales subyacentes comunes a los recursos y capacidades de que dispone la empresa.

La técnica estadística que utilizamos para conseguir el resultado de ese proceso se denomina Análisis de Componentes Principales (ACP), y consiste en reducir la

dimensión del conjunto de ítems inicial buscando la información común a todos ellos y creando unas nuevas variables que recogen esa parte de información común, quedando de modo residual la información más específica de cada una de los ítems originales. Una vez reducida la información, y para interpretar mejor su sentido, se emplea un proceso de rotación de los ejes, ajustándolos a los diferentes ítems originales para que no se pierda la información. Tradicionalmente, se utiliza una técnica *varimax* que mantiene la relación ortogonal entre los componentes que intervienen, asegurando su incorrelación. Sin embargo, como no nos importa mantener una incorrelación entre las variables estructurales, sino que lo nos interesa sobre todo adaptarnos a los datos para recoger del modo más ajustado posible las asociaciones realizadas por los empresarios, utilizaremos de una rotación *oblímin directo* con un delta de 0,5, que es una rotación no ortogonal, que minimiza las distancias entre las cargas factoriales antiguas y nuevas. La misma técnica de componentes principales se aplica a los ítems que miden los diferentes resultados empresariales (Hair *et al.*, 2006).

Para comprobar cuál de las competencias básicas tiene realmente un efecto sobre los resultados empresariales utilizaremos el análisis de trayectorias (Hair *et al.*, 2006). Este método selecciona las variables que afectan a la variable respuesta –o variable dependiente–, y a partir de esa relación se va recorriendo hacia atrás el efecto de las demás variables independientes, obteniendo así la trayectoria de causalidad lineal hasta la variable respuesta. Para elaborar las trayectorias entre cada dos variables utilizaremos las técnicas de regresión paso a paso, que nos van a permitir evaluar y contrastar cuál es el efecto directo de cada variable independiente sobre la dependiente considerada, teniendo en cuenta el efecto de las demás variables independientes (Hair *et al.*, 2006).

Para el proceso de análisis, depuración y tratamiento de los datos, determinación de factores y evaluación de efectos se utilizó el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versión 15).

## 5. ANÁLISIS EMPÍRICO

Se realizó un análisis de componentes principales diferente para las variables que caracterizaban las posibles ventajas competitivas de la empresa y para las que se referían a los resultados empresariales.

En conjunto se obtuvieron las cinco grandes competencias básicas de la empresa, que ya hemos definido con anterioridad (Jardón y Martos, 2010). Para medir el éxito competitivo de la empresa se procedió de modo similar mediante un análisis de componentes principales. En este caso, nos quedamos con un único componente, que explica el 42% de la varianza de los datos, observándose que todas las variables están correlacionadas positivamente con ese componente (tabla 2). El coeficiente KMO también es mayor de 0,8 y la información común es significativa, puesto que el test de Bartlett así lo confirma. El alfa de Cronbach de estos ítems es



de 0,873, lo que nos indica que su fiabilidad es suficientemente buena. Aplicando los criterios clásicos sobre medición del tamaño de un constructo podemos utilizar ese componente como un indicador: el tamaño de éxito competitivo de la empresa, que denominaremos resultados empresariales.

**Tabla 2.-** Matriz de componentes del resultado

|  |      |
|--|------|
| La facturación (Evolución)   | ,686 |
| El <i>cashflow</i> (Evolución)   | ,746 |
| El beneficio neto (Evolución)  | ,758 |
| La rentabilidad (Evolución)  | ,727 |
| La solvencia (capacidad para afrontar las deudas) (Evolución)              | ,712 |
| Los recursos propios (Evolución)   | ,723 |
| La profesionalidad de los empleados (Evolución)                            | ,494 |
| La productividad (Evolución)   | ,573 |
| La modernización de las instalaciones (Evolución)                          | ,422 |
| La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno (Evolución) | ,460 |
| El valor de mercado de la empresa (Evolución)                              | ,694 |
| La posición competitiva de la empresa en el mercado (Evolución)            | ,709 |

FUENTE: Elaboración propia.

Los valores más altos se obtienen en las variables económicas y en la posición competitiva de la empresa, que es consecuencia directa en el corto plazo de los resultados económicos. La modernización de las instalaciones y la profesionalidad son secundarias como resultados de las empresas, aunque siguen teniendo una importancia significativa en la construcción de la variable.

Una vez definidas las competencias básicas y establecida una medida global de los resultados empresariales, comprobaremos cuál de estas competencias tiene un efecto significativo sobre los resultados empresariales. Como se ha señalado con anterioridad, desde el ámbito teórico todos los recursos definidos han sido considerados como ventajas competitivas por alguno de los autores consultados, dada su importancia para generar mejor desempeño de la empresa.

Para comprobar ese efecto realizamos una regresión paso a paso entre esas variables. La única variable que tuvo efecto significativo fue la innovación, quedando excluidas del modelo todas las otras competencias básicas. Los resultados de la regresión final se presentan en la tabla 3.

**Tabla 3.-** Resultados de la regresión final\*

| MODELO      | COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS |              | COEFICIENTES TIPIFICADOS | <i>t</i> | Sig.  |
|-------------|--------------------------------|--------------|--------------------------|----------|-------|
|             | B                              | Error típico | Beta                     |          |       |
| (Constante) | 0,011                          | 0,061        |                          | 0,186    | 0,853 |
| Innovación  | 0,228                          | 0,061        | 0,221                    | 3,725    | 0     |

\*Variable dependiente: resultados empresariales.

FUENTE: Elaboración propia.

El coeficiente de determinación de la regresión es muy pequeño (0,049), pero aún así llega a ser significativo al 5%, por lo que se puede decir que esa variable

explica una parte del comportamiento de los resultados empresariales. De esa forma, comprobamos que el hecho de tener innovación en las empresas con los recursos asociados a esta mejora en parte el éxito competitivo de las empresas en el caso de las pymes regionales (Ribeiro, 2003; Camisón *et al.*, 2004; Rodeiro y López, 2007). Está claro que el fomento de la innovación como estrategia de diferenciación (Porter, 1985) en las pymes se presenta como la forma de posicionarse por encima de sus competidores

Aunque no se puede decir que ninguna de las otras competencias básicas afecten de modo directo a los resultados de la empresa, es posible que lo hagan de manera indirecta a través de la innovación. Por ello, interesa comprobar si el resto de las competencias básicas afecta de algún modo a ese recurso, pues puede ser que las demás competencias básicas estén como sustrato de un recurso clave, como es la innovación. Para ello, realizamos una regresión paso a paso de la innovación con respecto al resto de las competencias.

El  $R^2$  de la regresión final es de 0,4725, indicando un alto efecto entre las variables. Tal y como se observa en la tabla 4, intervienen tres variables: la gestión territorial, la gestión de productos y la gestión de recursos humanos y de tecnologías, afectando todas ellas de modo significativo a la innovación. La única competencia básica que no afecta de modo directo a la innovación es la gestión de clientes. Parece lógico pensar que la orientación de las políticas de marketing diseñadas en la gestión de productos esté asociada con la innovación y que condicione las directrices de esa actividad dentro de la empresa.

**Tabla 4.- Coeficientes\***

| MODELO                                       | COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS |              | COEFICIENTES TIPIFICADOS | t     | Sig.  |
|--|--------------------------------|--------------|--------------------------|-------|-------|
|  | B                              | Error típico | Beta                     |       |       |
| (Constante)                                  | -8,57E-17                      | 0,045        |                          | 0     | 1     |
| Gestión territorial                          | 0,53                           | 0,058        | 0,53                     | 9,09  | 0     |
| Gestión de productos                         | 0,115                          | 0,047        | 0,115                    | 2,455 | 0,015 |
| Gestión de recursos humanos y de tecnologías | 0,117                          | 0,057        | 0,117                    | 2,059 | 0,04  |

\*Variable dependiente: innovación.

FONTE: Elaboración propia.

La gestión de los recursos humanos –y en especial la orientación del directivo– es considerada como una parte influyente de la innovación de la empresa (Chandler *et al.*, 2000; García Erquiaga, 2007). Los recursos humanos también son considerados claves en la innovación, puesto que al existir mayores niveles de comunicación y menores niveles de formalización, se facilita la creatividad de los trabajadores, lo que permite desarrollar innovaciones (Verhees y Meulenberg, 2004).

Lógicamente, la utilización de los recursos tecnológicos también tiene un efecto importante sobre la innovación, puesto que marcan la base del desarrollo futuro, permiten optimizar el rendimiento de los recursos humanos de la empresa y facilitan las posibles innovaciones (Donovan, 1996).

Por otra parte, la limitación de recursos existentes en este tipo de empresas frena sus posibilidades de innovación. Por ese motivo, la cooperación de la empresa aparece como una estrategia para generar redes que sirvan de base al desarrollo de mejoras en productos, procesos o servicios (Verhees y Meulenberg, 2004). De modo semejante, la necesidad de financiación y de recursos físicos en la empresa es necesaria para las inversiones en innovación futura. En ese sentido, la gestión de los recursos territoriales va a ser clave para la elaboración de la política de innovación de la empresa, puesto que son los elementos que las componen.

Finalmente, analizamos si la gestión de clientes afecta a alguna de las tres variables introducidas en el modelo anterior, puesto que puede ocurrir que dicha gestión esté en la base del resto de las competencias básicas. Para ello, usaremos la matriz de correlaciones (tabla 5) entre esas variables y el resto de las variables introducidas en el modelo, puesto que, al ser variables estructurales tipificadas, sus coeficientes de regresión y de correlación coinciden. Los asteriscos indican cuáles son significativos. Se observa que esta tiene efecto sobre la gestión territorial, sobre la innovación y sobre la gestión de recursos humanos y tecnológicos, pero no sobre la gestión de productos. El efecto sobre la innovación es indirecto, a través de la gestión de recursos humanos y tecnológicos y a través de la gestión de recursos territoriales.

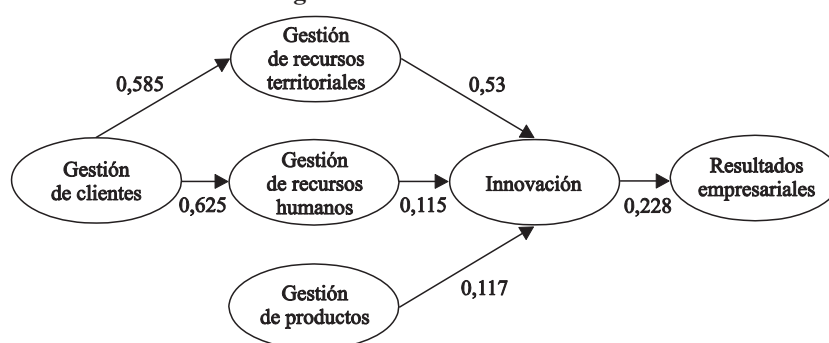
**Tabla 5.-** Matriz de correlaciones

|                     | GESTIÓN TERRITORIAL | INNOVACIÓN | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGÍAS | GESTIÓN DE PRODUCTOS |
|---------------------|---------------------|------------|---|----------------------|
| Gestión de clientes | ,585**              | ,414**     | ,625**                                    | ,064                 |

FUENTE: Elaboración propia.

El modelo definitivo de efectos entre competencias básicas y resultados empresariales se recoge en la figura 2, en la que puede observarse el proceso de las trayectorias del efecto de las diferentes competencias básicas sobre los resultados empresariales, indicando que todos los efectos se canalizan a través de la innovación, aunque cada uno de ellos tiene un efecto determinante en los resultados finales.

**Figura 2.-** Modelo definitivo



FUENTE: Elaboración propia.

Ese proceso nos indica que el empresario desarrolla sus estrategias de cliente y producto y que elabora las competencias básicas asociados a ambos. Para llevarlos a cabo organiza el conjunto de recursos asociados al territorio y los recursos humanos y tecnológicos de la empresa. A partir de estos, y ya con una coordinación total con la estrategia de producto, organiza la innovación de la empresa en productos, en mercados o en procesos. Esa innovación es la que permite obtener mejores resultados en el corto plazo, aunque su efecto, a pesar de ser significativo, no es muy grande, por lo que es posible que ese efecto se note más en el largo plazo.

## 6. DISCUSIÓN E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Los factores explicativos del éxito competitivo se han abordado desde muy diversas perspectivas. Inicialmente, y aceptando la homogeneidad entre empresas, se explica el éxito partiendo de factores externos, como el país o el sector de actividad (Iglesias *et al.*, 2007). Otros investigadores señalan los factores internos como la principal explicación de la excelencia empresarial de cara al logro de éxito empresarial (Gautam *et al.*, 2004), incluyéndose en este enfoque la teoría de recursos y capacidades (Newbert, 2007), cuya tesis central reside en que son los recursos y las capacidades de cada empresa los que sustentan las ventajas competitivas y, por lo tanto, quienes explican su éxito (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993), aunque combinados con factores externos.

La empresa organiza mediante la estrategia sus recursos y capacidades teniendo en cuenta los elementos del entorno para establecer sus competencias básicas (Grant, 2005), que le permiten posicionarse mejor que su competencia. Siguiendo ese modelo, en este trabajo se han definido mediante técnicas de ACP cinco grandes competencias básicas referidas a la gestión de los recursos humanos y tecnológicos de la empresa, a las relaciones con el territorio y los recursos tangibles, a la gestión de los clientes, a la gestión del producto y a la innovación.

El objetivo de este trabajo es determinar si todas las competencias básicas tienen efectos reales sobre los resultados de las empresas. Al evaluar su impacto se observa que únicamente la innovación es significativa (Jardón *et al.*, 2004; Rodeiro y López, 2007) y, por lo tanto, solo esta puede considerarse un factor de éxito empresarial de la empresa a nivel global, lo que nos indica el relevante papel de la innovación a la hora de obtener mejores resultados en la empresa (Ribeiro, 2003; Pil y Holweg, 2003). El pequeño tamaño facilita la flexibilidad para atender las nuevas necesidades del mercado mediante nuevos productos o procesos. Este resultado es coherente con los obtenidos por otros autores (Lloyd-Reason *et al.*, 2002; Camisón *et al.*, 2004).

Sin embargo, otras competencias básicas tienen efecto sobre la innovación y, por consiguiente, puede decirse que tienen un efecto indirecto sobre los resultados de la empresa. De los cálculos anteriores parece deducirse que un incremento en el uso de la gestión de los recursos territoriales produce una mejora significativa en la

innovación y, en consecuencia, del desempeño de la empresa. Esto es coherente con otros trabajos de la literatura organizacional, que insisten en la importancia de aprovechar la proximidad al mercado y al cliente dada la reducida dimensión de las empresas (Pelham, 1997). Es fácil extender esa idea a los proveedores y en general a la constitución de clusters empresariales (Vázquez Barquero, 1999).

Algo similar ocurre con la gestión de los recursos humanos y tecnológicos. Ambos factores han sido considerados como elementos del éxito competitivo en la literatura tanto en las grandes empresas (Pil y Holweg, 2003) como en las pequeñas (Camisón, 1997).

Finalmente, la gestión del producto también genera una mejora significativa en la innovación y es consecuencia del desempeño de la empresa de acuerdo con la teoría de la estrategia más tradicional.

La única competencia básica que no aparece en este segundo nivel es la gestión de los clientes; sin embargo, esta afecta tanto a la gestión de los recursos territoriales como a la de los recursos humanos y tecnológicos, seguramente por el impulso que el conocimiento y el trato con los clientes exige al resto de la organización tanto en sus actuaciones internas como externas; en consecuencia, se puede decir que esta también afecta de modo indirecto al desempeño de la empresa.

Una buena gestión de los clientes requiere tener listos los factores tecnológicos y humanos que influyen en la relación con los clientes y, por lo tanto, una buena gestión de clientes implican una mejor estructura de una empresa de negocios con un uso más eficiente de sus recursos humanos y tecnológicos (Hooley *et al.*, 2005). Existe una influencia de la gestión de clientes en una mejor gestión de los recursos humanos y de la tecnología. Además, la gestión del cliente requiere la gestión de los recursos internos y externos de la empresa de mayor rendimiento del negocio. Por lo tanto, una buena gestión de clientes afecta a la gestión de los recursos materiales y al territorio de la empresa más directamente adaptados para satisfacer las necesidades del mercado.

Además, la innovación en las pymes se basa en gran parte del equipo de que dispone la empresa. El gerente de una pyme debe fomentar la generación y desarrollo de nuevas ideas (García Erquiaga, 2007). De hecho, un enfoque cultural hacia la innovación influye, a su vez, positivamente en el nivel de innovación de la empresa (Chandler *et al.*, 2000; Verhees y Meulenbergh, 2004). Los recursos humanos son un elemento clave en la evolución futura, sobre todo en las empresas más pequeñas. Los mayores niveles de comunicación existentes al reducir los niveles de formalización proporcionan mayor autonomía a los trabajadores y mayor compromiso entre estos y la empresa, lo que facilita su creatividad y la participación en el desarrollo de innovaciones (Chandler *et al.*, 2000; Verhees y Meulenbergh, 2004)

Por otra parte, la gestión adecuada de los recursos de tecnología mejora el rendimiento de la maquinaria, los procesos de producción, los sistemas y desempeño de los recursos humanos. También aumenta la capacidad de producción, reduce los costes y facilita una mejor adaptación a las necesidades de los clientes, lo que mejora el rendimiento de la compañía (Donovan, 1996). Las organizaciones que in-

corporan la tecnología o el desarrollo de los activos están en mejores condiciones que su competencia.

Este proceso se manifiesta también en las empresas gallegas. En ese sentido, las políticas de promoción de la innovación y de constitución de clusters empresariales parece acertada para hacer frente a la situación actual (Rodríguez, 2005).

### 6.1. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Las hipótesis comprobadas sugieren una serie de resultados que tienen interesantes implicaciones para la gestión empresarial. En primer lugar, las ventajas competitivas de las pymes se constituyen por la combinación de recursos y capacidades de la empresa, teniendo en cuenta factores externos asociados a la propia actividad. En general, las empresas hacen uso de todos ellos para generar competencias básicas. En cierta forma, se confirma el modelo de Grant ampliado de que es la estrategia la que permite establecer las ventajas competitivas a partir de los factores internos y externos de la empresa, pero también indica que una empresa competitiva debe saber aprovechar todos los recursos y capacidades disponibles de alguna forma, puesto que combinándolos eficientemente se puede mejorar su situación en el mercado.

Para las pymes es importante tener en cuenta el territorio (Vázquez Barquero, 1999), puesto que lo asignan a una de las competencias básicas. Aunque ese recurso no es directamente una ventaja competitiva común a todas las empresas analizadas, sí que lo hace de modo indirecto a través de la innovación, claramente fomentada mediante la cooperación y la relación con clientes y proveedores (Verhees y Meulenbergh, 2004). En ese sentido, es importante para las pymes fomentar la constitución de clusters empresariales que faciliten la innovación de las empresas (Porter, 1990).

El capital intelectual de la empresa se asigna a diferentes competencias básicas, pero una gran parte de él se concentra en la gestión de los recursos humanos y tecnológicos y en la innovación. Este segundo es directamente generador de éxito empresarial de las empresas (Pil y Holweg, 2003). Consecuentemente, y de acuerdo con numerosos autores (Bontis *et al.*, 2000), la inversión en capital intelectual por parte de la empresa va a ser clave en el desarrollo de sus ventajas competitivas. Esto es importante en la zona (Jardón, 2008).

Los recursos tangibles están fundamentalmente asociados al territorio, comportándose como aquellos cubriendo las necesidades básicas de las empresas para generar innovaciones (Donovan, 1996).

Las capacidades organizativas de la empresa participan en casi todos las competencias básicas, puesto que van a servir como aceleradores de la fusión de los elementos introducidos dentro de cada recurso. En ese sentido, se aproxima a la idea de que las capacidades organizativas están asociadas con la forma en que los recursos se utilizan para mejorar los resultados (Grant, 2005). Sin embargo, no solo las



capacidades organizativas permiten generar éxito empresarial, sino que estas también deben combinarse con los recursos de la empresa, pues son estos los que las alimentan y las hacen eficientes. No se trata de organizar y dejar que el proceso siga su camino, sino que es necesaria la aportación continua de los recursos para que las capacidades sean efectivas.

Finalmente, los elementos considerados como factores clave de éxito en una actividad relacionados con el producto y el cliente también se estructuran como competencias básicas de la empresa. Su gestión no aparece como un elemento claro de generación de éxito empresarial, aunque de forma indirecta a través de la innovación ambos proporcionan una mejora al desempeño de la empresa (Grant, 2005).

En conjunto, a la hora de comprobar cuáles de esas competencias básicas son ventajas competitivas, únicamente la innovación aparece como tal de forma directa, indicando que el capital intelectual de la empresa va a ser el principal activo para competir. De nuevo, queda patente la importancia de insistir en las pymes por mantener la formación y la inversión en capital intelectual como base de la competitividad futura. En general, el orden de importancia de los diferentes tipos de recursos coincide con las teorías más actuales (Newbert, 2007). El proceso causal observado indica que para que las pymes gallegas tengan éxito es muy importante organizar inicialmente sus competencias básicas para gestionar los clientes y el producto. A partir de esa primera organización, se deben organizar la gestión de recursos internos y externos de la empresa para fomentar la innovación. Esta es la que generará mejores resultados empresariales, estableciéndose de esta forma directivas de funcionamiento estratégico para las pymes.

## 6.2. LIMITACIONES Y POSIBLES AVANCES

El trabajo presenta un modelo teórico de análisis de los recursos y capacidades de la empresa como fuentes de ventaja competitiva en una determinada zona de Galicia, teniendo en cuenta otros factores externos asociados a los factores de éxito de una actividad. El territorio es analizado como soporte para los proveedores, la empresa o los clientes, y no como fuente de cultura, de mercado laboral o de legislación, factores todos ellos de atracción. En ese sentido, podría mejorarse el modelo teniendo en cuenta esos aspectos complementarios. El modelo muestra un esquema de recursos y capacidades siguiendo las características estudiadas en otros modelos (Wernerfelt, 1984; Bontis *et al.*, 2000; Grant, 2005), aunque de modo conjunto y orientadas a la zona de estudio. Esto limita también su alcance, puesto que existen otras características que se pueden incluir como posibles fuentes de ventajas competitivas.

Otro aspecto que se debe matizar se refiere a la forma de medir cuándo un aspecto puede considerarse ventaja competitiva o no o cuándo una empresa ha obtenido un buen desempeño. El hecho de hacer uso de una valoración subjetiva puede

condicionar los resultados. Una posible alternativa sería contrastar la validez de esas mediciones con algún indicador objetivo de cada una de ellas.

También existe una limitación por el tipo de muestra seleccionado. La necesidad de trabajar con preguntas estratégicas exigió buscar dentro de las empresas a las más profesionalizadas, lo que implicó un sesgo hacia las mayores dentro de este ámbito, y por ello las conclusiones no se podrían generalizar a microempresas; además, por ser datos referidos a una época de expansión de la economía, puede condicionarse la elección de las ventajas competitivas y la situación de la valoración de las empresas. No obstante, al estar todos los factores en igual situación para las empresas y recoger una visión atemporal, los resultados pueden ser generalizables al conjunto de la economía. En ese sentido, sería interesante un seguimiento de la muestra de empresas mediante datos de panel para evaluar la evolución de las ventajas competitivas.

Finalmente, la clasificación de cadenas empresariales que facilita la integración entre empresa y territorio que fue utilizada para el diseño de la muestra implica algunas limitaciones, puesto que no es un concepto estandarizado y su construcción depende de cada zona, dificultando las comparaciones de su importancia entre zonas. Sin embargo, parece un criterio más lógico de análisis de empresas y territorio y, dado que su conceptualización teórica es común para todas las zonas, mantiene su generalidad. Esto nos permite dejar abierta la posibilidad de realizar un estudio de las diferencias entre cadenas empresariales para establecer ventajas competitivas asociadas a cada una de ellas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, J.; GARCÍA ERQUIAGA, E.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. (1995): “Análisis económico-financiero de las empresas gallegas”, *Cuadernos de Economía Española*, 97-98, pp. 30-49.
- ÁLVAREZ, J.; GARCÍA, E.; JARDÓN, C.M. (1996): *Informe estratégico de la empresa gallega*. Vigo: Zona Franca de Vigo.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- BALAKRISHNAN, S.; FOX, I. (1993): “Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure”, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 3-16.
- BALDACCHINO, G. (2002): “A Taste of Small-Island Success: A Case from Price Edward Island”, *Journal of Small Business Management*, 40 (3), pp. 254-259.
- BANI-HANI, J.; FALEH, A. (2009): The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge”, *International Bulletin of Business Administration*, 6, pp. 93-104.
- BARNEY, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-112.
- BARNEY, J. (1996): “The Resource-Based Theory of the Firm”, *Organization Science*, 7 (5), pp. 469-487.

- BONTIS, N.; KNOW, W.C.; RICHARDSON, S. (2000): "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), pp. 85-100.
- CABANELAS, P.; LORENZO, J. (2007): "As competencias da empresa como factor básico na rendibilidade económica", *Revista Galega de Economía*, 16 (1), pp. 1-19.
- CAL, M.; VERDUGO, M.; JARDÓN, C. (2007): "Internacionalización-cooperación nas pemes de Vigo e na súa area metropolitana", *Revista Galega de Economía*, 16 (1), pp. 173-186.
- CALVO, A.; LÓPEZ, V. (2003): "Percepción de intanxibles e as súas consecuencias sobre o rendemento empresarial: unha aproximación empírica ás pemes galegas", *Revista Galega de Economía*, 12 (2), pp. 1-16.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Cívitas.
- CAMISÓN, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles", *The Iberoamerican Academy of Management. First International Conference*. Madrid: Universidad Carlos III.
- CAMISÓN, C.; GARRIGÓS, F. J.; PALACIOS, D. (2007): "Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson Pearce y Miles Snow en el sector hotelero español", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (3), pp. 161-182.
- CAMISÓN, C.; LAPIEDRA, R.; SEGARRA, M.; BORONAT, M. (2004): "A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size", *Organizational Studies*, 25 (3), pp. 331-361.
- CARSON, D.; GILMORE, A. (2000): "SME Marketing Management Competencies", *International Business Review*, 9, pp. 363-382.
- COFF, R. (1999): "When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power", *Organization Science*, 10 (2), pp. 119-133.
- COVIN, J.; PRESCOTT, J.; SLEVIN, D. (1990): "The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance", *The Journal of Management Studies*, 27 (5) (September), pp. 485-510.
- CHANDLER, G.; KELLER, C.; LYON, D. (2000): "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (1) (Fall), pp. 59-76.
- DARROCH, J. (2005): "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), pp. 101-115.
- DESHPANDE, S.; GOLHAR, D. (1994): "HRM Practice in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study", *Journal of Small Business Management*, 32 (2), pp. 49-56.
- DONOVAN, W. (1996): "Can Technology Really Help Small Business?", *Small Business Forum*, 14 (2) (Fall), pp. 77-78.
- 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.
- FERRO, C.; VILA, M.M.; RODRÍGUEZ, M. (2001): "A política de creación de clusters institucionais: o cluster do sector naval de Galicia (ACLUNAGA)", *Revista Galega de Economía*, 10 (1), pp. 133-150.
- FIGUEROA DORREGO, P.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. (1997): "Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (2), pp. 61-73.

- FLATT, S.J.; KOWALCZYK, S.J. (2008): *Creating Competitive Advantage through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation*. (Advances in Competitiveness Research). (<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/191014861.html>.)
- FUKUGAWA, N. (2006): “Determining Factors in Innovation of Small Firm Networks: A Case of Cross Industry Groups in Japan”, *Small Business Economics*, 27 (2), pp. 181-193.
- GARCÍA ERQUIAGA, E. (2007): “Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial”, *Información Comercial Española*, 838, pp. 157-168.
- GAUTAM, R.; BARNEY, J.; MUHANNA, W. (2004): “Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 25 (January), pp. 23-37.
- GÓMEZ SUÁREZ, A.; GONZÁLEZ LAMAS, J.; LUSA BERNAL, E.; OSORIO MONTENEGRO, J. (2003): “Innovación e novas tecnoloxías nas pemes de Galicia. Os sectores téxtil e conserveiro”, *Revista Galega de Economía*, 15 (2), pp. 1-19.
- GONZÁLEZ, J.; CABANELAS, J.; FIGUEROA, P.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C.; ESTÉVEZ, G. (2000): *La internacionalización de la pyme gallega: análisis, diagnóstico y posibles estrategias*. Vigo: Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- GONZÁLEZ, J.; FIGUEROA, P.; GONZÁLEZ, M.; JARDÓN, C.; MARTOS, S. (2006): *Visión estratégica del sistema empresarial del área metropolitana de Vigo. Evolución 2000-2005 y expectativas*. Vigo: Instituto de Desarrollo/CaixaNova.
- GRANT, R. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33 (3) (Spring), pp. 114-135.
- GRANT, R. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. 5ª ed. Oxford: Blackwell.
- HAIR, J.F.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. (2006): *Multivariate Data Analysis*. 6ª ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- HATCH, N.; DYER, J. (2004): “Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 25 (12), pp. 1155-1178.
- HELPHAT, C. (1994): “Firm-Specificity in Corporate Applied R D”, *Organization Science*, 5 (2), pp. 173-184.
- HELPHAT, C.E.; LIEBERMAN, M. (2002): “The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Prehistory”, *Industrial and Corporate Change*, 12, pp. 725-760.
- HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; CADOGAN, J.; FAHY, J. (2005): “The Performance Impact of Marketing Resources”, *Journal of Business Research*, 58 (1), pp. 18-27.
- HORNSBY, J.; KURATKO, D. (2003): “Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication And Extension”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), pp. 73-92.
- IGLESIAS, S.; LÓPEZ, V.; RODRÍGUEZ, M. (2007): “Efecto empresa versus efecto sector. Un estudio empírico en empresas galegas e portuguesas”, *Revista Galega de Economía*, 16 (2), pp. 71-84.
- JARDÓN, C. (2008): *Capital intelectual e internacionalización de la pyme gallega*. Vigo: Universidade de Vigo, Servizo de Publicacións.
- JARDÓN, C.; MARTOS, M. (2010): “Competencias básicas en pymes regionales”, *Estudios de Economía Aplicada* (no prelo).
- JARDÓN, C.M.; MONTEAGUDO, A.; OTERO, X. (2004): “Innovación y resultados de las empresas gallegas”, *Anales de Economía Aplicada. Congreso XX Asepelt España*. León: Asepelt.

- JENNINGS, P.; BEAVER, G. (1997): "The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective", *International Small Business Journal*, 15 (2), pp. 63-73.
- KAZLAUSKAITĖ, R.; BUČIŪNIENĖ, I. (2008): "The Role of Human Resources and their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage", *Engineering Economics*, 5 (60), pp. 78-84.
- KIM, D.J.; KOGUT, B. (1996): "Technological Platforms and Diversification", *Organization Science*, 7 (3), pp. 283-301.
- KLASS, B.; MCCLENDON, J.; GAINE, T. (2002): "Trust and the Role of Professional Employer Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises", *Journal of Managerial Issues*, 14 (1) (Spring), pp. 31-48.
- KLOFSTEN, M.; SCHEELE, J. (2003): "Innovation and Small Business in the Third World", *International Small Business Journal*, 21 (3), pp. 354-357.
- KOTLER, P. (1999): *Marketing Management: The Millennium Edition*. New York: Prentice Hall.
- LÓPEZ, F.; VECIANA, J. (2004): "Enfoque estructural vs. recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores clave del éxito de las agencias de viajes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (1), pp. 25-43.
- LÓPEZ, V.; IGLESIAS, S. (2010): "Reputación y rendimiento sostenible en pymes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (1), pp. 87-106.
- LLOYD-REASON, L.; MULLER, K.; WALL, S. (2002): "Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective", *Education Training*, 44 (8-9), pp. 378-387.
- MALHOTRA, N. (1981): "A Scale to Measure Self Concepts and Product Concepts", *Journal of Marketing Research*, 18 (November), pp. 456-464.
- MARTÍNEZ SENRA, A. (1999): "Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. Especial referencia a Galicia", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (2), pp. 103-120.
- MATA, F.J.; FUERST, W.L.; BARNEY, J.B. (1995): "Information Technology And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis", *Mis Quarterly*, 19 (4), pp. 487-505.
- MCLARAN, P.; MCGOWAN, P. (1999): "Managing Service Quality for Competitive Advantage in Small Engineering Firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5 (2), pp. 35-47.
- NARVER, J.; SLATER, S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4) (October), pp. 20-35.
- NEWBERT, S.L. (2007): "Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research", *Strategic Management Journal*, 28 (1), pp. 121-146.
- NEWBOLD, P.; CARLSON, W.; THORNE, B. (2002): *Statistics for Business and Economics*. 5<sup>a</sup> ed. New York: Prentice Hall.
- O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CARSON, D.; CUMMIN, D. (2002): "Competitive Advantage in Small to Medium Sized Enterprises", *Journal of Strategic Marketing*, 10, pp. 205-223.
- PELHAM, A. (1997): "Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3) (Summer), pp. 55-76.
- PELHAM, A. (2000): "Market Orientation and other Potential Influences on Performance in Small an Medium-Sized Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, 38 (1), pp. 48-67.



- PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (2005): "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *The Academy of Management Executive*, 19 (4), pp. 95-108.
- PIL, F.; HOLWEG, M. (2003): "The Advantages of Thinking Small", *Mit Sloan Management Review*, 44 (Winter), pp. 33-39.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- POWELL, T. (2001): "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations", *Strategic Management Journal*, 22 (9), pp. 875-888.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. (1991): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.
- RAY, G.; BARNEY, J.; MUHANNA, W. (2004): "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 25, pp. 23-37.
- RIBEIRO, D. (2003): "Rendimiento de las pymes innovadoras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (3), pp. 119-132.
- RÍO, M.; BANDE, B. (2008): "Galicia como marco da competitividade empresarial no contexto da Estratexia de Lisboa", *Revista Galega de Economía*, 17 (3), pp. 181-200.
- RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. (2005): "Cultural Determinants of Competitiveness within SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1), pp. 104-119.
- RODEIRO, D.; LÓPEZ, M. (2007): "A innovación como factor clave na competitividade empresarial: un estudo empírico en pemes galegas", *Revista Galega de Economía*, 16 (2), pp. 5-22.
- RODRÍGUEZ, J. (2005): "Clusters y competitividad en Galicia", *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, 2862, pp. 83-88.
- RODRÍGUEZ, M.; GUIADO, M. (2003): "Competitividade e análise estratéxica do sector turístico en Galicia: consideracións para a mellora competitiva", *Revista Galega de Economía*, 12 (1), pp. 145-166.
- RUBIO, A.; ARAGÓN, A. (2008): "Recursos estratégicos en las pymes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (1), pp. 103-126.
- SPILLAN, J.; PARNELL, J. (2006): "Marketing Resources and Firm Performance among SMEs", *European Management Journal*, 24 (2-3), pp. 236-245.
- SPILLAN, J.; ZIEMNOWICZ, C. (2003): "Strategic Management in Small Retail Business: The Case of Guatemala", *International Small Business Journal*, 21 (4), pp. 461-475.
- STRANDSKOV, J. (2006): "Sources of Competitive Advantages and Business Performance", *Journal of Business Economics and Management*, 7 (3), pp. 119-129.
- TEACH, R. (1990): "Entrepreneurship and Marketing: The Pricing and Distribution Link to Success", en G. Hills, R. Laforge y H. Welsch: *Research At The Marketing/Entrepreneurship Interface*, pp. 351-356. Chicago, IL: The University of Illinois at Chicago.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999): "Inward Investment and Endogenous Development. The Convergence of the Strategies of Large Firms and Territories?", *Entrepreneurship Regional Development*, 11, pp. 79-93.
- VERHEES, F.; MEULENBERG, M. (2004): "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42 (2), pp. 86-91.



- WAGNER, S. (2006): "A Firm's Responses to Deficient Suppliers and Competitive Advantage", *Journal of Business Research*, 59, pp. 686-695.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995): "The Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 16 (3), pp. 301-326.
- ZAHRA, S.A.; DAS, S.R. (1993): "Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources", *Long Range Planning*, 26 (2), pp. 90-97.