



Notas de investigación

La competitividad de la empresa familiar y sus factores determinantes: un modelo explicativo

César Camisón Zornoza

Trabajos de investigación
que abordan la
problemática de la empresa
familiar y de la familia
empresaria y las relaciones
entre ambas, desde una
perspectiva interdisciplinar

Patrocinan:

BROSETA.
PORCELANOSA

Promueven:

AVE
asociación
valenciana de
empresarios

EDEM
Escuela de Empresarios

IVEFA
INSTITUTO VALENCIANO
PARA EL ESTUDIO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

**INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR**

**VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA**



**La competitividad de la empresa familiar y
sus factores determinantes: un modelo
explicativo**

© La competitividad de la empresa familiar y sus factores determinantes: un modelo explicativo. 2014. César Camisón Zornoza. Primera edición: septiembre 2014, Valencia. Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-84-697-1275-7

Depósito legal: V110-2015

Edición e Impresión: Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València. Colección Notas de Investigación de la CEF-UV, número 1.

www.catedraef-uv.es

Esta publicación no puede reproducirse, ni total ni parcialmente, ni ser registrada o transmitida por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, ya sea fotomecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo de los autores y de la institución editora. Cualquier violación de los derechos de propiedad intelectual de esta obra será perseguida por todos los medios legalmente disponibles.

AUTOR

César Camisón Zornoza

Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la
Universitat de València

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA COLECCIÓN

César Camisón Zornoza

Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la
Universitat de València

Carlos Peraïta

Titular de Análisis Económico de la Facultad de Economía

Tomás González Cruz

Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Economía.

Jesús Estruch Estruch

Catedrático de Derecho Civil de la Facultad de Derecho

Javier Viciano Pastor

Titular de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho

Ana Zornoza Abad

Titular de Psicología Social de la Facultad de Psicología

Marta Riera Esteve

Becaria colaboradora de la Cátedra de Empresa Familiar



La **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEF-UV)** fue creada en 2006 bajo el impulso de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA) y contando desde entonces con el patrocinio de Broseta Abogados y Porcelanosa. La CEF-UV se define como un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento entre miembros de la comunidad universitaria, empresarios y profesionales que trabajan en el ámbito de la empresa familiar valenciana.

Nuestra **misión** es generar y difundir conocimiento relevante y útil para: futuros titulados universitarios, miembros de familias empresarias, profesionales que desempeñan labores ejecutivas y de control en empresas familiares, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la empresa familiar.

En consonancia con la misión enunciada, la **visión** de la Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* se concreta en las siguientes metas por las cuáles quiere ser reconocida:

- Ser un referente social en la **generación y difusión de información** relevante y fiable que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana.
- Su capacidad para **desarrollar modelos y herramientas de gestión** novedosas útiles y relevantes en el ámbito profesional y académico.
- La **calidad de la docencia** específica impartida en el ámbito de las titulaciones de grado y postgrado ofertadas por la *Universitat de València*.
- La calidad y capacidad de convocatoria de sus actividades de **difusión de conocimiento** dirigidas al ámbito empresarial y profesional.
- Haber desarrollado un **equipo consolidado y multidisciplinar de investigadores** centrados en el estudio de la realidad y los retos de futuro de la empresa familiar.
- Su disponibilidad y accesibilidad para atender las necesidades e inquietudes de los miembros de la comunidad: empresarial, académica y de la sociedad en general.
- Su capacidad para **participar en las actividades de la red de Cátedras de Empresa Familiar del IEF** de forma activa e influyente.

Objetivos de la colección *Notas de Investigación de Cátedra de la Empresa Familiar de la U.V. (CEF-UV)*

La colección de ***Notas de Investigación de CEF-UV*** es una iniciativa que recoge los resultados de los Programas de Generación de Conocimiento, Divulgación y Creación de Redes incluidos dentro del Plan de Actividades de la CEFUV. Son pues un cauce de difusión de trabajos de investigación que se realizan bajo el amparo de la CEFUV, en cualquiera de los centros o departamentos de la Universitat de València por personal propio o colaboradores externos.

Las ***Notas de Investigación de CEF-UV*** publican investigaciones que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar. Tienen pues cabida publicaciones sobre aspectos económicos, empresariales, jurídicos, psicológicos y sociológicos de la empresa familiar. A diferencia del enfoque aplicado de la colección Cuadernos de Trabajo, aquí se publican trabajos que mantengan el rigor y la profundidad en el tratamiento de los temas característicos de la investigación académica, aunque siempre intentando ofrecer ideas y conocimientos que puedan interesar a un público más amplio ligado al mundo de la empresa familiar. Se trata de trabajos que resumen estudios más amplios que pueden ser publicados por los autores en otros lugares, versiones iniciales de estudios destinados a ser publicados más tarde en revistas académicas o aportaciones diseñadas y escritas expreso para esta colección. También pueden ver la luz en la colección aportaciones procedentes de investigadores en formación y que han sido elaborados como trabajos finales de masters o de doctorado.

Todos los trabajos publicados han superado un proceso de evaluación anónima que garantiza que reúnen los estándares de calidad científica para ser difundidos en esta colección. Los autores mantendrán la plena propiedad intelectual de sus trabajos, y se beneficiarán de una amplia difusión entre la red de cátedras de empresa familiar de España, el mundo empresarial y profesional vinculado a la empresa familiar y otras redes académicas y directivas en las que CEF-UV está implicada. En concreto, los Cuadernos publicados se editan y distribuyen por el sistema tradicional de folleto y en formato electrónico a través de la web de la CEF-UV y de otros canales digitales.

1. El problema de la competitividad: su dimensión específica en la EF	12
2. El estudio de la competitividad de la EF: barreras y antecedentes	20
3. La competitividad exante y expost de la empresa	26
3.1. Concepto y dimensiones de la competitividad	26
3.2. Enfoque estratégico de la competitividad	30
3.3. Competitividad expost	32
3.4. Competitividad exante	36
3.5. La cadena de causalidad completa de la competitividad	37
4. La competitividad expost de la empresa familiar	39
5. Las fuentes de ventajas sobre la competencia y de rentas económicas	42
5.1. Factores determinantes de la competitividad exante	42
5.2. El efecto región	48
5.3. El efecto industria	52
5.4. El efecto distrito	55
5.5. El efecto estrategia	58
5.6. El efecto competencias distintivas	61
5.7. El efecto familia	71
6. Las fuentes microeconómicas de la competitividad de la EF	78
7. La evidencia empírica de la significación y el tamaño de los efectos sobre la competitividad expost	85
8. Conclusiones	87
9. Bibliografía	94

Resumen

Este trabajo supone una aportación al estado del problema de los orígenes de las asimetrías competitivas y los resultados extraordinarios que descansa en la inclusión dentro de los factores explicativos del efecto familia. Su principal contribución es la creación de un modelo que propone una visión encadenada que incluye tanto la competitividad expost (enfoque transversal), como sus factores determinantes en una cadena de causalidad multinivel (enfoque longitudinal) y que finalmente conducen a explicar el éxito competitivo internacional de la firma. Este marco explicativo defiende la integración en un modelo aditivo de las distintas fuentes de ventajas sobre la competencia y de rentas económicas postuladas por las distintas teorías de la empresa aplicándolas al caso de la empresa familiar (EF). Apoyándose en una teoría perfectamente especificada, se razona primero la complementariedad de los efectos país, industria, distrito, estrategia y competencias distintivas. El modelo teórico también esclarece las fuerzas que influyen en la acumulación de ventajas competitivas sostenibles, incidiendo especialmente en el efecto de la estructura de propiedad y control sobre la acumulación de activos intangibles. Este prisma ofrece un marco consistente para analizar las fuentes microeconómicas de la competitividad de la EF indagando en las implicaciones del control familiar en cuatro problemas necesitados de investigación: el signo de la relación entre el carácter de EF y la competitividad de la firma, los factores determinantes de la variabilidad de la competitividad entre EF y empresas no familiares (EnF en lo sucesivo), las ventajas y desventajas competitivas de cada forma organizativa, y la dotación de recursos y capacidades que distingue a las EF de las EnF. En especial, respecto al cuarto problema señalado, el trabajo justifica el perfil distintivo de la cartera de recursos y capacidades entre ambas, prediciendo la superior disposición de la EF a la inversión en activos físicos consecuencia de su mayor preferencia por la integración vertical, así como su desventaja en recursos financieros y en activos intangibles, con especial intensidad en capacidades directivas. La consecuencia lógica de la menor dotación de activos intangibles, unida a su menor capacidad financiera y mayor dependencia de la financiación externa, sería que la EF es más dependiente de las fuerzas del entorno, pues carecerá de los resortes para diferenciarse en el mercado.

Abstract

This work is a contribution to the state of the problem of the origins of competitive asymmetries and the extraordinary results that rests on the inclusion within the explanatory factors of family effect. Its main contribution is to create a model that proposes a chained vision that includes both ex post competitiveness (horizontal approach) and its determinants in a multilevel causal chain (longitudinal approach) factors and ultimately leading to explain the international competitive success of the firm. This explanatory framework advocates an additive model integration of different sources of advantage over the competition and economic rents postulated by the various theories of the firm applying them to the case of family business. Based on a fully specified theory, the study first discusses the complementarity of the country effects, industry, district, strategy and distinctive competencies. The theoretical model also clarifies the forces that influence the accumulation of sostenibles competitive advantages, especially focusing on the effect of the structure of ownership and control over the accumulation of intangible assets. This prism provides a consistent framework for analyzing the microeconomic sources of competitiveness of Family Business investigating the implications of family control in four needy research problems: the sign of the relationship between the character of Family Business and competitiveness of the firm, the factors determinants of competitiveness variability between Family Business and nonfamily firms, competitive advantages and disadvantages of each organizational form, and the provision of resources and capabilities that distinguishes Family Business of Non Family Business firms. In particular, with regard to the fourth problem identified, this paper justifies the distinctive profile of the portfolio of resources and capabilities between the two, predicting higher availability of the Family Business to investment in physical assets due to their preference for vertical integration and its disadvantage in financial resources and intangible assets, with particular intensity in managerial skills . The logical consequence of the lower endowment of intangible assets, coupled with their more limited financial capacity and greater reliance on external funding, would be that the Family Business is more dependent on the forces of the environment, for lack of springs to differentiate themselves in the market.

1. EL PROBLEMA DE LA COMPETITIVIDAD: SU DIMENSIÓN ESPECÍFICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

El interés por la empresa familiar (EF en lo sucesivo) como objeto de estudio es incontestable. La rápida formación de nuevas EF ha contribuido significativamente al dinamismo económico durante las primeras etapas de modernización industrial de los países desarrollados (Nenadic, 1994, 1993; Jones & Rose, 1993; Payne, 1984), e incluso en la etapa previa al mercantilismo. No es pues extraño que muchas de las empresas más antiguas del mundo sean familiares.¹

Sin embargo, la presencia activa de la EF no es una historia del pasado ni de las primeras etapas del proceso de industrialización. Como han desvelado Bhattacharya & Ravikumar (2001) en la modelización teórica de su evolución, la EF sigue siendo una forma organizativa con gran peso en economías desarrolladas con mercados de capitales avanzados, tras superar con éxito las vicisitudes de las sucesivas revoluciones industriales y tecnológicas. La EF constituye uno de los principales agentes económicos en todas las economías capitalistas por su aportación a la creación de empleo y de riqueza (Martikainen, Nikkinen & Vähämaa, 2008; Miller et al., 2007; Morck, Wolfenzon & Yeung, 2005; Morck & Yeung, 2004a,b; Astrachan & Shanker, 2003; McConaughy, Matthews & Fialko, 2001; Heck & Stafford, 2001; Upton & Petty, 2000; Klein, 2000; Eddy, 1996; Shanker & Astrachan, 1996), quizás con la excepción de los países con una fuerte protección legal de los accionistas minoritarios (La Porta, López de Silanes & Shleifer, 1999).

Refirámonos a algunas de las estimaciones conocidas para calibrar con más precisión la contribución económica de la EF en la economía moderna. En el ámbito europeo, los estudios cifran su participación entre el 75% y el 99% del tejido empresarial, generando el 65% del PIB y del empleo continental (Jones & Rose, 1993). Así, Colli (2003) cifra su presencia entre el 75%-95% en Italia, entre el 70%-80% en España y en torno al 75% en Reino Unido. Para Estados Unidos, los primeros cálculos de los años 80 situaban su peso sobre el total de la oferta en el 95% (Dyer, 1986; Ward, 1987) y hasta en el 98% (Davis, 1983), absorbiendo casi la mitad del PIB. En la década siguiente, Shanker & Astrachan (1996: 116), según la definición que se adopte, estiman su número entre 4.1 y 20.3 millones de organizaciones, que aportarían entre el 12% y el 48% del PIB, del 15% al 59% de la población ocupada y del 19% al 78% de nuevos empleos; Sharma, Chrisman & Chua (1996) cifran su peso por encima del 80% y 50% al empleo y al PIB; mientras que Gersick et al. (1997) evalúan su presencia entre el 65% y el 80% del PIB.

En España, los estudios especializados más solventes se iniciaron con el trabajo de Gallo (Gallo & García-Pont, 1989; Gallo, 1995b), que evalúa la importancia relativa de las EF en España en el

¹ William T. O'Hara y Peter Mandel, directores del Bryant College's Institute for Family Enterprise y editores de *Family Business Magazine*, han recopilado una lista de las 100 compañías familiares más antiguas del mundo de diversas fuentes, entre ellas Tercentenarians, una organización británica que acoge los negocios familiares con más de 300 años) y Les Henokiens, una institución similar en Francia que abarca compañías familiares bicentenarias. Véase el ranking en www.cojoweb.com/ref-companies-worlds-oldest.html y www.familybusinessmagazine.com.

71% del total de empresas y en el 62% de la población activa ocupada. Posteriormente, Merino & Salas (1993) y Galve & Salas (2003) han evaluado la presencia de EF en la población manufacturera española de 10 ó más empleados, a partir de los datos que ofrece la Encuesta de Estrategias Empresariales, y para el periodo 1991-98. Sus números cifran la participación de empresas familiares en este colectivo en el 40,9% en 1991 y en el 33,0% en 1998, siendo esta tendencia a la pérdida de peso constante en todos los estratos de tamaño de empresa y en todos los subsectores de la industria manufacturera. El Instituto de la Empresa Familiar evalúa su número aproximado en 1,5 millones, que representan el 75% del empleo privado y con una facturación que supone el 70% del PIB. Otras aproximaciones hablan de que las EF en España suponen entre el 65-80% del total de empresas, dan empleo a un 65%-75% de la población activa y representan entre el 50%-70% del PIB y el 59% de las exportaciones (Consejo General de Cámaras de Comercio de España, 2008; Reyes & Sacristán, 2003: 57; Amat, 1998: 13; Gallo, Cappuyns & Estapé, 1995).

Los datos ofrecidos acreditan la especial importancia de la EF entre las pymes. El éxito internacional de las EF de los sectores textil, confección y alta costura, localizadas en el norte de Italia, son un referente del potencial competitivo de la pyme controlada familiarmente (Galve & Salas, 2003: 16). El estudio de Donckels & Fröhlich (1991) sobre ocho países de la Unión Europea concluyó que el 60% de las pymes eran de propiedad familiar. Las pequeñas EF son igualmente la base del dinamismo exportador chino durante los últimos 40 años (Galve & Salas, 2003: 16). En el caso español, para datos de 1998, el estudio de Galve & Salas (2003: 81) indica que la importancia relativa de la EF decrece de modo continuo a medida que aumenta el tamaño organizativo: mientras que el número de EF sólo representa el 6,1% de las compañías de más de 500 trabajadores, en las empresas de menos de 20 empleados el porcentaje asciende hasta superar ligeramente la mitad, siendo en este último segmento el único en que son mayoritarias. Si comparamos este escenario con el de 1991, la tendencia es la misma aunque la proporción de EF en todos los segmentos era mayor (oscilando desde el 10,1% de grandes firmas al 62,4% de las más pequeñas) y seguían siendo también mayoritarias en el segmento de empresas con personal hasta 50 empleados.

La investigación de Camisón (1997) sobre la evolución de la pyme industrial española en el decenio 1984-94 revela que las EF siguen siendo mayoritarias en este tejido productivo, aunque su peso ha disminuido tanto si observamos el número de empresas con capital familiar (que se redujo del 60,3% al 55,6%) como aquellas en las el principal socio son personas físicas ligadas al capital familiar (con caída del 58,2% al 52,1%), en ambos casos a favor de EnF pero sobre todo de compañías con capital extranjero. En la línea apuntada por Galve & Salas (2003), la década 1984-94 ha contemplado una disminución significativa de la presencia promedio del capital familiar en el capital total de la pyme industrial española, que ha disminuido del 86,4% al 60,2%, pero sin que dicha disminución de la propiedad de origen familiar haya dañado esencialmente su grado de control mayoritario de la propiedad. El estudio también dejó evidencia clara del alto peso de la pyme familiar de primera generación, que seguía siendo al

final del periodo el 59,4% (con una reducción porcentual de 5,7 puntos), el crecimiento de las pymes familiares de segunda generación (que alcanzaron el 34%, con una ganancia de 4,2 puntos porcentuales), mientras que las pymes familiares de tercera generación o superior apenas significaban el 6,6% (creciendo 1,5 puntos porcentuales).

Aunque la mayoría de las EF son microempresas, el número de estas organizaciones con destacables volúmenes de actividad es significativo, hasta el punto de que muchas de las mayores corporaciones del mundo (la mayoría de ellas cotizando en Bolsa) son empresas familiares. Incluso, muchas de ellas ocupan posiciones de liderazgo en los negocios en que operan, abarcando la lista nombres ilustres como BMW, Michelin, Mars y C&A. La EF en España reúne igualmente un selecto equipo de las compañías nacionales más exitosas dentro del mercado interior, como el Corte Inglés o Mercadona –objeto de un caso de estudio por la Harvard University-; y en los mercados internacionales como Porcelanosa, Zara o Puig. Morck et al. (2005) han puesto de relieve la prevalencia entre las grandes corporaciones de EF con una concentración del control corporativo en manos de unas pocas familias y, por consiguiente, la rareza de la dispersión accionarial. En Europa, la mayoría de las compañías cotizadas permanecen bajo control familiar (Franks & Mayer, 2001; Faccio & Lang, 2002; La Porta et al., 1999). Así, el estudio de Faccio & Lang (2002) entre las empresas cotizadas de 13 países europeos (España entre ellos) muestra que un 44% están controladas familiarmente, y que el porcentaje de control social de unas pocas familias es muy elevado: 15 familias francesas, alemanas e italianas controlan el 33,8%, 25% y 21,9% del valor de mercado de las empresas familiares en sus respectivos países (el porcentaje en España es del 13,5%). Ciñéndonos a las mayores empresas de cada país, encontraron que de las 20 mayores empresas eran familiares 3, 6 y 4 en Alemania, Francia e Italia, respectivamente. Un referente singular es Suecia, donde la mitad de sus 20 compañías multinacionales más importantes pertenecen a un grupo industrial controlado durante generaciones por la familia Wallenberg. El predominio de la EF entre las grandes corporaciones está igualmente documentado en países como Estados Unidos con estructuras accionariales dispersas al prevalecer un modelo de capitalismo gerencial (Gadhoun, Lang & Young, 2005; Anderson & Reeb, 2003; Bhattacharya & Ravikumar, 2001). Más de un tercio de las empresas que cotizan en el índice de las mayores compañías Standard & Poor's 500 siguen bajo el control del fundador o de sus descendientes, que acaparan alrededor del 18% de su propiedad (Business Week, 2003, November, pp. 100-110). Un porcentaje similar de las empresas que aparecen en el ranking de las 500 mayores corporaciones elaborada por la revista Fortune están controladas por familias (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Su peso es igualmente relevante entre las compañías cotizadas en todo el mundo (Burkart, Panunzi & Shleifer, 2003). Esta evidencia contradice la imagen de la corporación moderna establecida desde Berle & Means (1932), en la cual la propiedad está fragmentada entre inversores minoritarios y el control está concentrado en manos de los directivos profesionales.

Estas evidencias empíricas conducen a perfilar el problema de la competitividad de la EF como una cuestión de interés relevante. La competitividad es probablemente uno de los términos más usados y de los más manoseados durante las últimas décadas. En todo caso, si el concepto está en auge no se debe a una moda pasajera, sino que responde a profundas inquietudes sobre el cambio del entorno de referencia de los agentes económicos y sociales. La iniciativa empresarial se desenvuelve actualmente en un entorno abierto y altamente competitivo, con un telón de fondo tachonado de procesos económicos tan relevantes como la globalización de los mercados, la internacionalización de las economías, la emergencia de nuevos competidores internacionales, la transformación de la demanda o el alza de la importancia de los intangibles. Los cambios en el entorno hacen obsoletas las ventajas comparativas y competitivas tradicionales y fuerzan a las empresas a cuestionar continuamente la esencia de la competencia en el mercado y a renovarse para asegurar su rentabilidad, su crecimiento y su supervivencia. En este punto es necesario insistir que todas las empresas, tanto las que tienen presencia internacional como las que no entre las que se incluyen muchas EF locales, están expuestas a la competencia de los mercados exteriores. Todos los mercados son susceptibles de ser modificados por las condiciones que determina el mercado globalizado. La tecnología, el acceso a los clientes, la forma de hacer negocios, incluso el mercado local, configuran la globalización y a su vez están expuestos a los condicionantes que imponen los mercados internacionales.

Así pues, preguntarse por los factores determinantes de la competitividad de la empresa equivale a interrogarse sobre cómo la organización se está adaptando a la competencia internacional en que está inmersa, sobre su aprendizaje de los usos y costumbres que requiere una economía abierta. La supervivencia de la empresa se juega en su capacidad de afrontar este reto con unas perspectivas de gestión y del futuro que sean distintas a los sistemas directivos tradicionales. Anticipando ideas más tarde desarrolladas al tratar los problemas del concepto, competitividad significa literalmente “capacidad para competir”. Por ello, “ser competitivo” es un problema vital para la creación de riqueza y el crecimiento tanto de empresas como de sectores y economías que actúan dentro de un sistema de competencia (es decir, en entornos competitivos) donde las barreras protectoras se diluyen y aumenta subsiguientemente el grado de competencia.

Aunque este mensaje no tiene nada de novedoso, no deja de ser sorprendente lo poco que algunos parecen haberlo escuchado, a tenor de la cantidad de ejemplos que pueden darse de lo quebradiza que es la línea que separa el éxito del fracaso. Hablemos por ejemplo de Marks & Spencer, el principal minorista de confección del Reino Unido antaño símbolo de las virtudes comerciales británicas, y que ha ido dando bandazos durante la década de 1990. O aludamos a empresas míticas como General Motors o IBM, antes en el elenco de las firmas más admiradas de Estados Unidos y hoy en día irreconocibles.

En el ámbito académico, la competitividad de la empresa, los orígenes de la creación de valor y de las diferencias persistentes en los resultados entre firmas están en el núcleo de las cuestiones

básicas de la Economía Industrial y la Estrategia (Porter, 1991; Rumelt, Schendel & Teece, 1991). El estado de la cuestión reconoce que los niveles de desempeño difieren significativamente, exhibiendo unas empresas resultados anormalmente altos y otras por debajo de la media (Rumelt, 1991; Kessides, 1990), y que además dichos resultados anormales son sostenidos en el tiempo (Jacobson, 1988). La reflexión sobre el peso de los factores endógenos y exógenos que determinan la capacidad competitiva de la empresa es pues tarea fundamental.

Además, como tema de investigación, la cuestión se encuentra en el cruce de caminos entre campos dispares como la Economía Industrial, las Finanzas, la Dirección Estratégica, el Neo-Institucionalismo Económico, la Economía Internacional, la Teoría de la Organización y el Marketing. La competitividad y la ventaja competitiva han atraído el interés de múltiples Special Issues de revistas de prestigio desde los años 90, como The Academy of Management Executive (que ya abordó el tema en 1998 –vol. 12, nº 4-y 1999 -vol. 13, nº 1-, para volver a él en 2002 -vol. 16, nº 2-); así como otros números monográficos se han dedicado a tópicos estrechamente relacionados como el éxito empresarial (The Academy of Management Executive, 2004, vol. 18, nº 4), la creación de valor (The Academy of Management Review, 2007, vol. 32, nº 1) y la heterogeneidad competitiva (Strategic Management Journal, 2003, vol. 24, nº 10).

Paradójicamente, pese al consenso existente sobre la importancia de comprender el origen y la sostenibilidad de las ventajas competitivas y de resultados anormales sostenidos (rentas económicas), la consolidación de un marco teórico capaz de explicar la competitividad al nivel de empresa y la contrastación empírica del peso de los distintos efectos predichos por la literatura son aún irregulares e insuficientes. El debate sobre los factores determinantes de la competitividad y la multiplicidad de intereses que a su alrededor coexisten, lo hacen un tema complejo y vidrioso. Las razones esenciales de esta indefinición nacen en la falta de concreción de la unidad a que nos referimos (nación versus industria versus empresa); en el desacuerdo sobre el punto donde fijar el concepto (causas versus consecuencias, o en otros términos, competitividad ex ante y ex post); en la amplitud de factores macroeconómicos, ambientales, sectoriales e internos de las propias empresas que sobre él confluyen; y ya en un segundo plano en cuestiones referentes al escenario temporal y geográfico.

Aunque empresa y empresario son los actores estelares, la competitividad empresarial está condicionada en cierta medida por el entorno en el que desarrollan sus actividades. Por tanto, persiste el debate sobre la importancia del entorno nacional en la competitividad empresarial. La competitividad nacional es una cuestión harto controvertida, en la que se enfrentan economistas como Krugman (1997) para quienes es una palabra engañosa y peligrosa, y los partidarios de la teoría de la competencia estratégica internacional (Porter, Takeuchi & Sakakibara, 2000; Porter, 1992, 1990, ed. 1986; Nelson & Rosenberg, 1993; Kogut, ed. 1993, 1991, 1985) que atribuyen a la base competitiva nacional un papel decisivo en la propia competitividad internacional de las empresas del país.

Por otro lado, no todos los factores microeconómicos son igualmente relevantes a efectos competitivos, y existe aún una clamorosa frivolidad en la asignación del adjetivo a los factores, que refleja la limitada comprensión directiva del concepto. La falta de rigor en el debate sobre el tópico se aprecia simplemente al escuchar voces del mundo de la empresa que asignan con cierta frivolidad la calificación de competitividad a elementos cuyo poder creador de valor es ciertamente cuestionable. Así, se ha hablado de la impresión a color² o de la factura electrónica³ como factores que permitirían acrecentar la competitividad de la empresa. Una encuesta de junio de 2001 realizada por Arthur D. Little a 344 empresas europeas de servicios financieros, distribución, bienes de consumo, viajes y telecomunicaciones, concluía de modo igualmente sorprendente que un 57% de media (rango 43-75%) opinó que es posible obtener ventajas competitivas del uso del comercio a través del móvil en su industria.⁴ Desde luego, no hay que menospreciar la importancia de la digitalización contable y la modernización tecnológica de equipos, pero tampoco hay que caer en la exageración de creerlas fuentes persistentes de ventajas sobre la competencia.

En concreto, el “efecto familia” permanece como un reto de investigación para los investigadores interesados en la forma organizativa de EF y en los efectos de la propiedad familiar sobre variabilidad del desempeño y la competitividad de la firma. El reconocimiento de la existencia de un “efecto familia” que mana de los mecanismos de gobierno y la calidad de su dirección ha ido avanzando (Dyer, 2006), y trabajos como el de Hoopes & Miller (2006) sostienen que la concentración de la propiedad y la implicación familiar influyen sobre los costes de control, las elecciones de inversión y el desarrollo de capacidades, concluyendo que el gobierno de la firma tiene efectos relevantes sobre la cartera de recursos y capacidades y por ende sobre su competitividad. No obstante, la relación entre una forma organizativa de EF y el desempeño sigue anclada en predicciones y resultados empíricos contradictorios (p.e., Barontini & Caprio, 2006; Nordqvist & Melin, 2002; Demsetz & Villalonga, 2001; Westhead, Cowling & Storey, 1997; Daily & Dollinger, 1992). En concreto, hay cuatro problemas necesitados de desarrollo: el signo de la relación entre el carácter de EF y la competitividad de la firma, los factores determinantes de la variabilidad de la competitividad entre EF y empresas no familiares (EnF en lo sucesivo), las ventajas y desventajas competitivas de cada forma organizativa y la dotación de recursos y capacidades que distingue a las EF de las EnF.

El debate sobre la competitividad es, además, un tema capital porque evoca una cuestión de calibre: el modelo teórico que el observador adopte, íntimamente relacionado con la disciplina o corriente de pensamiento desde la cual aborde el análisis. La controversia teórica sobre los problemas básicos enumerados tiene su raíz en las propias divergencias derivadas de la

² *Expansión*, 15 de septiembre de 2004, pp. 47.

³ *Expansión*, 18 de abril de 2008, pp. 50.

⁴ *Expansión*, 6 de junio de 2001, pp. 16.

disciplina básica que ampara al investigador, con diversos enfoques enfrentados que propugnan marcos explicativos diferentes.

Esta investigación pretende aportar elementos para avanzar en la formulación de una teoría de la empresa de propiedad familiar capaz de desvelar la heterogeneidad y las causas últimas de su competitividad. Para ello propone un modelo explicativo de la competitividad empresarial expost que abarca el conjunto de mecanismos internos y externos a la organización que subyacen a la generación y la sostenibilidad de las ventajas sobre la competencia y al logro de rentas económicas (competitividad exante), avanzado primero en las dimensiones propias de cualquier empresa y posteriormente añadiendo el marco singular del modelo de la EF. Los objetivos específicos perseguidos son los siguientes:

1. El desarrollo del estudio parte de la revisión del concepto de competitividad, planteando los fundamentos para su definición y dimensionalización distinguiendo entre competitividad exante y expost.
2. A continuación, se profundiza en la importancia de diversos factores externos y del bagaje interno de la propia empresa a la hora de competir y de alcanzar ventajas competitivas sostenibles (asimetrías competitivas) y resultados sobresalientes (asimetrías de desempeño). Con este fin, el trabajo se detiene en la prognosis de las principales teorías explicativas de los factores determinantes de la competitividad, y que ponen el acento en ámbitos distintos como son las ventajas nacidas del entorno general, del entorno competitivo de la industria, del entorno territorial, de la similitud estratégica y de la heterogeneidad interna de la cartera de recursos y capacidades.⁵ A este clásico aunque ampliado análisis de los efectos sobre la competitividad se ha añadido además el “efecto familia”.
3. Sin embargo, este sigue siendo un enfoque transversal de la cuestión competitiva, porque aunque podría explicar la variabilidad de la posición competitiva y los resultados en cierto momento y lugar no aporta las bases para explicar la razón de tales asimetrías. La profundización en las bases microeconómicas de la competitividad exige, además, una perspectiva longitudinal que indague en la senda por la que se crean las ventajas sobre la competencia estén anidadas en el entorno o las acoja la propia empresa en su seno. Para ello, nos detenemos en la influencia de las estructuras de propiedad y control en la generación y sostenibilidad de las ventajas sobre la competencia, incidiendo singularmente en las implicaciones del perfil propio de la EF en estos extremos.
4. Concluida esta revisión completa, multinivel y encadenada de la cadena de causalidad de la competitividad de la EF, nos preocupamos de revisar la evidencia empírica disponible sobre los pesos relativos de los efectos de cada género de ventajas y

⁵ La revisión teórica aquí desarrollada es una ampliación del marco conceptual presentado en versiones preliminares en diversos trabajos previos (Camisón, 2009, 2001, 1997).

rentas económicas. Tras constatar el conocimiento consolidado y las aristas aún en estado prematuro de justificación, el trabajo concluye sometiendo a análisis la validez explicativa de los modelos competitivos de carácter aditivo (efectos independientes) e interactivos (complementariedad entre efectos), así como la viabilidad de un modelo integrador que conjugue los distintos efectos para comprender con plenitud la competitividad *expost* y *exante* de la EF.

Este enfoque, ya introducido en algún estudio previo (Camisón & Monfort, 2011), intenta ampliar las fronteras explicativas de la dinámica competitiva de la EF introduciendo como fuerzas motrices un conjunto de variables internas y específicas de la firma. Para ello, nuestro enfoque teórico de la cuestión de la competitividad se asienta en las nuevas teorías de la firma, especialmente las que giran alrededor del Enfoque Basado en Recursos (*Resource-Based View*, RBV en lo sucesivo). Ello no es óbice para que se hayan considerado igualmente la influencia de los distintos niveles del entorno, desde el metaentorno mundial al macroentorno nacional / regional, pasando por el microentorno competitivo o de la industria, hasta alcanzar el mesoentorno local donde la empresa se localiza, siguiendo la tipología de niveles ambientales propuesta por Ricart et al. (2003).

2. EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR: BARRERAS Y ANTECEDENTES

La importancia de estos interrogantes unida a la trascendencia económica de la propia EF conduce a concluir la necesidad de investigaciones profundas y contrastadas que diagnostiquen el estado actual de competitividad de este tejido empresarial. Sin embargo, el avance de la investigación española sobre los orígenes de la competitividad y sobre la evolución de la estrategia, la estructura y las prácticas de gestión y organización de la EF ha sido ralentizado hasta los años 90 por diversos obstáculos, tanto de corte conceptual e ideológico como de fuentes de información para la investigación empírica, unos de ellos compartidos con el resto de empresas y otros específicos de su condición familiar (Casson, 1999).⁶

La primera gran barrera para el progreso de la investigación microeconómica es común a la empresa genérica y ha sido ideológica. “El estudio de la empresa y sus formas y métodos de gobierno ha sufrido en España una marginación casi absoluta hasta mediados de la década de 1980. No es sólo que, por increíble que parezca a cualquier observador internacional procedente de naciones desarrolladas, nuestras titulaciones en dirección de empresas adolecían de ausencias dolorosas de formación en materias críticas, como gestión de los recursos humanos o gestión de la calidad (que, dicho sea de paso, nuestros ilustres legisladores y expertos tampoco tuvieron a bien considerarlas áreas fundamentales de obligado seguimiento para los licenciados en administración y dirección de empresas hasta hoy), sino que incluso los propios departamentos de economía de la empresa estaban mayoritariamente especializados en finanzas y operaciones, con muy pocos investigadores consagrados a los problemas de la dirección general, la organización o la estrategia de empresa” (Camisón, 2005b: 19). Además, el clima de progresivo deterioro del concepto y de la visión de empresa y de empresario que marcó el proceso de cambio político español durante los años 70 y principios de los 80, no facilitaba precisamente el interés por estos tópicos ni hacía fácil el camino al académico interesado por cuestiones tan “burguesas” y “capitalistas”. La EF vivió estos dogmatismos de forma especialmente intensa porque a su carácter de organización productiva unía una condición familiar que la asociaba a otra institución, la familia, que compartía con la empresa el triste sino de ser críticas desaforadas de revolucionarios desnortados.

Camisón (2005b: 19) ha situado en el último decenio del pasado siglo el inicio del proceso de enderezamiento de este complicado panorama, tanto en el ámbito del pensamiento como en el de la información. No es casual que el propio Instituto de la Empresa Familiar (IEF) se fundase en 1992. En primer lugar, la cordura política y social empezó a aceptar la necesidad de la iniciativa privada, como pieza insoslayable para articular un sistema económico eficaz, y la

⁶ Pueden consultarse revisiones narrativas del estado de la investigación sobre la EF en los siguientes trabajos: Debicki, Matherne, Kellermans & Chrisman (2009), Poutziouris, Smyrniotis & Klein (Eds., 2006), Basco (2006), Chrisman, Chua & Sharma (2005) y Sharma, Chrisman & Chua (1996, 1997). Véase también el número especial de *Entrepreneurship Theory & Practice* (2009, vol. 33, nº 6) dedicado a extender los horizontes teóricos de la investigación sobre la EF.

colaboración eficaz que la EF podía prestar en esta dirección. Por otro lado, no cabe duda de que la información es el mejor modo de promocionar el papel (esencial) que la empresa debe jugar en una sociedad abierta y moderna. “El ahínco con que los empresarios españoles se han esforzado en redefinir el concepto de empresa desde los años setenta, revitalizando la función social que pareció perder con el cambio político, tuvo como su mejor aliado una estrategia de proyección social de la contribución empresarial, imposible de sostener si el ambiente de diálogo con los agentes sociales no hubiese ido acompañado de transparencia y comunicación. Como repetidas veces se ha dicho, el apoyo social a una organización está en proporción directa con la cantidad y la calidad de la información que ésta sea capaz de canalizar hacia la sociedad. El control social de la actividad de las empresas españolas las ha revalorizado durante los años 90, redescubriendo su papel en la creación de riqueza” (Camisón, 2006b: 91-92). Así, el IEF durante sus más de veinte años se ha consolidado como el interlocutor de referencia sobre la EF ante las Administraciones, instituciones, medios de comunicación y la sociedad en general, transmitiendo a través de sus actividades, la importancia de este tipo de compañías como fuente generadora de riqueza y empleo.

El cambio en la percepción social y académica del papel de la empresa ha sido el ascenso meteórico de los investigadores enfocados hacia la investigación microeconómica (Camisón, 2005b: 19). No obstante la expansión de la comunidad académica especializada en áreas de empresa, la prognosis de la evolución de la empresa española no ha sido tarea fácil, siquiera la limitemos a los 30 años de economía en democracia. El segundo de los obstáculos es de carácter informativo y alude a las dificultades para recabar datos del colectivo empresarial entre las fuentes secundarias públicas. La Economía dispone de un amplio arsenal de indicadores especialmente diseñados para capturar las magnitudes agregadas que son su objeto central de interés. Las Finanzas también disfrutaban de ricas bases de datos contables y bursátiles, como la Central de Balances del Banco de España, la documentación compilada por los organismos reguladores de los mercados bursátiles o las cuentas anuales de las sociedades depositadas en los registros mercantiles. En cambio, la Administración de Empresas no goza en igual medida de fuentes informativas semejantes.

No se puede negar que el periodo considerado ha sido rico en la creación de nuevos sistemas de datos para una aproximación al conocimiento de la empresa española. El arsenal incluye ahora fuentes valiosas como la Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas o la Encuesta sobre Actividades en Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico del INE, junto con la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) de la Fundación SEPI”. A ellos cabe agregar los datos proporcionados por diversas organizaciones sobre distintos aspectos, entre ellas, las entidades certificadoras sobre sistemas de calidad y la Oficina Española de Patentes y la Oficina Europea de Patentes y Marcas sobre estos activos intangibles.

Sin embargo, sin soslayar el interés de estas nuevas bases de datos secundarias, tienen dos problemas para el análisis microeconómico de la competitividad (Camisón, 2006b: 88; 2005b:

18-19; Huerta, ed., 2003; Menlle y Raymond, 2001). En primer lugar, estas bases de datos han sido diseñadas para proporcionar un conocimiento de la empresa española de manera global, sea de forma agregada o en promedio, tropieza con los problemas de generalización que ello conlleva en una disciplina donde importan mucho más las diferencias que las medias. En segundo lugar, sobre ellas pesa el inconveniente de la limitada información que proporcionan sobre las características internas de la empresa donde radica su fuente de competencias distintivas y ventajas competitivas, como son relativas a los resultados, la posición competitiva en los distintos mercados, la estrategia, la cartera de recursos y capacidades, la dotación de activos intangibles, la arquitectura organizativa, la gestión de procesos, y las prácticas y sistemas de gestión adoptado; esta limitación es especialmente aguda si queremos aproximarnos al problema de los orígenes de la competitividad desde una perspectiva comparativa internacional, es decir, en relación a los competidores en cada mercado. En tercer lugar, la cobertura de estas bases excluye frecuentemente segmentos importantes de la oferta de propiedad familiar; así, la ESEE no incluye a las microempresas que son justo el perfil de empresa dominante. Además, las fuentes de datos secundarias disponibles en España (ESEE incluida) presentan el problema de restringir la medición de las variables estratégicas a unos pocos indicadores objetivos, que pueden conducir a una medición incompleta de constructos con una naturaleza multidimensional, especialmente los componentes intangibles que frecuentemente sólo pueden aprehenderse a partir de la percepción directiva.

La academia en economía y administración de empresas ha sentido así la necesidad de desarrollar otros instrumentos y estudios empíricos ad-hoc más apropiados para aproximarnos a la realidad de aspectos de la vida empresarial excluidos de la estadística pública (Camisón, 2005b: 19). En especial, hay que destacar el conjunto de estudios primarios enfocados en conocer las especificidades individuales de las empresas españolas, a fin de revelar su posicionamiento estratégico y la mejora de su capacidad competitiva, merced a la adopción de innovaciones organizativas (nuevos sistemas y prácticas de gestión y organización del trabajo) y tecnológicas, así como de nuevas estrategias de competencia y de crecimiento, en adaptación a los cambios de los mercados y de las condiciones competitivas internacionales.⁷ Un buen ejemplo de esta preocupación es el trabajo de Huerta (ed., 2003). Se trata de un estudio interdisciplinario del proceso de innovación tecnológica y organizativa (en los ámbitos de la tecnología, la calidad, los recursos humanos y la arquitectura organizativa), que la empresa manufacturera hispana está desplegando para mejorar su capacidad de competir, y que permite calibrar el capital organizativo y humano de que dispone. Existe otro número de investigaciones previas sobre la propensión internacional de la empresa española y sus estrategias y prácticas de

⁷ Sin ánimo exhaustivo, merecen una mención especial estudios como los de Sánchez, Galán & Suárez (2006), Galán, Sánchez & Zúñiga (2005), Genescá et al. (eds., 2005), Galán & Sánchez (2004), Galán & Suárez (1997), Navas & Nieto (eds., 2003), Huerta (ed., 2003), García Pérez de Lema (dir., 2002), de Andrés (1996), De Pablo & Rodríguez (dirs., 1996), Bueno (1995, 1989), Bueno & Morcillo (1993, 1992), Bueno, Camino & Morcillo (1987), Costa (1993), Cuervo (1993), Salas (1993, 1992 a,b, 1990) y Espitia & Salas (1989).

internacionalización (Guillén, 200; Alonso & Donoso, 1998, 1994, 1989). Estudios como los de Alonso & Donoso (1998, 1994) y otros que correlacionan el crecimiento internacional con los activos intangibles (López, 2006, Ramírez, 2004, Delgado, Ramírez & Espitia, 2004, Campa & Guillén, 1996) y las capacidades tecnológicas (Flor, Camisón & Oltra, 2004, Flor, 2003, Flor & Oltra, 2003, Fonfría, 2000) apuntan de forma incipiente algunas de las fortalezas y debilidades competitivas de la empresa hispana ante sus competidores extranjeros. A nivel autonómico, se han realizado igualmente estudios microeconómicos de competitividad, como son los disponibles de la empresa industrial valenciana (Camisón, 1987a, 2001a); y de la empresa industrial catalana (Gual, Solà & Fluvià, 1991; Gual, 1994; Puig, dir., 1996).

El efecto de estos problemas metodológicos es que todavía permanecen muchas zonas oscuras sobre el comportamiento y los resultados de la empresa española, que las fuentes públicas de datos sólo reflejan pálidamente. La revisión de la literatura evidencia el reducido estudio que se ha hecho de las bases microeconómicas de la competitividad, frente a la amplia literatura sobre la competitividad de la economía española. “Una consecuencia indeseable de este estado de cosas es el atraso del conocimiento existente sobre la competitividad de la empresa española respecto a la disección de la competitividad nacional” (Camisón, 2005b: 18). Dos sus limitaciones. La primera restricción de estos análisis es que se refieren a la competitividad internacional de la empresa de una manera global, soslayando el hecho que la posición competitiva en recursos y capacidades es heterogénea y debería medirse del modo más específico posible. La segunda limitación es que, al ser investigaciones basadas en un corte transversal, a lo más dan una fotografía del estado de la cuestión en un cierto momento del tiempo insuficiente a los fines perseguidos. Para desarrollar los propósitos buscados, es necesaria una investigación longitudinal de un mismo colectivo, que permita establecer correlaciones claras entre las dinámicas de las variables observadas. Coincidimos así con el criterio de Porter (1991: 99), quien opina que los modelos econométricos cross-section son poco útiles a estos efectos, estando el progreso real en trabajar longitudinalmente un gran número de casos que permita identificar las variables significativas, explorar sus interrelaciones y enfrentar la especificidad de industrias y empresas en las elecciones directivas.

Un estudio de referencia para dibujar longitudinalmente la evolución estratégica y organizativa así como la posición competitiva de la empresa española es la investigación primaria de un panel balanceado de empresas industriales españolas, que ha venido siendo construido por el equipo del Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación (GRECO) dirigido por César Camisón, durante el periodo 1984-2012, en el seno de los estudios longitudinales sobre La competitividad de la pyme española y de la empresa industrial española.⁸

⁸ La reflexión teórica sobre los factores causales del éxito competitivo se ha recogido en diversos trabajos ya publicados (Camisón, 1989a, 1990, 1996a, 1997, 2008, 2009, Camisón et al., 1989, 2000f, 2003a, Camisón, Villar & Boronat, 2010), donde se bosqueja un modelo de diagnóstico de la competitividad

La investigación de la competitividad de la EF presenta problemas adicionales a los ya señalados. Primero, porque a las limitaciones genéricas, las bases de datos secundarias añaden sus restricciones para la caracterización rigurosa de la EF porque no incluyen las variables necesarias para su adecuada clasificación, omitiendo además aspectos esenciales de la vida corporativa como son las estructuras de propiedad y control, y qué decir de la organización interna de la familia empresaria. Otro obtáculo para la investigación rigurosa de la EF es la propia definición del objeto de estudio (p.e., Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). El sesgo que imprime a la investigación la variabilidad en los criterios de medida del carácter familiar de una empresa ha frenado la generalización y el valor extrapolable de los resultados empíricos (Wortman, 1994).

Pero los problemas informativos también proceden de la complejidad y oscuridad de los vínculos familia-empresa, sin cuya revelación el progreso científico es imposible; y de la creencia en que la carga emocional sumergida en la organización cuestiona la naturaleza científica de su investigación. La oportunidad del propio objeto de estudio ha sido también criticada con argumentos relativos a los conflictos por deslindar los dos ámbitos que entremezclan: la familia y la empresa. Una línea señala la redundancia que supone investigar la EF con trabajos previos sobre la empresa general o sobre las relaciones familiares (Lansberg, Perrow & Rogolsky, 1988). Otra postura insiste en la complejidad de estudiar simultáneamente dos objetos distintos, la familia y la empresa, pues la especialización académica suele restringirles a uno de ellos frenando la prognosis de las relaciones entre ambos a pesar de que el solapamiento entre ambos campos lo hace inevitable (Lansberg, 1983). Una corriente de opinión entiende incluso que el auge de este modelo se produce realmente cuando los propietarios familiares van perdiendo el dominio mayoritario del capital, y por ende el control de su gestión. Es decir, el interés por la EF nacería precisamente cuando empieza a dejar de serlo. Este argumento tiene un fuerte contenido ideológico, que no se enuncia de forma explícita pero subyace tácitamente en la creencia de que la eficiencia y la racionalidad que deberían regir las relaciones mercantiles fuerzan a soslayar la dinámica de la familia propietaria en el comportamiento organizativo.

(basado en la medición de sus resultados y su posición competitiva relativa). Este modelo constituye el esqueleto teórico sobre el cual se ha desarrollado una amplia investigación empírica, principalmente con dos objetivos de conocimiento: la empresa industrial española (Camisón, 1996e, 1997, 1998d, 2004b, 2005b, 2006b, 2007a,b, Camisón, Lapiedra & Oltra, 1998, Camisón & Boronat, 2004) y la empresa industrial de la Comunitat Valenciana (Camisón, 1987, 2000a,d, 2001a, 2002b, Camisón & Villar, 2006), en ambos casos con especial atención a las pymes (Camisón, 1987, 1989b, 1990, 1996e, 1997, 1998d, 2001b, 2006c, Camisón et al., 1989, Camisón, Lapiedra & Oltra, 1998, Camisón & Boronat, 2008, Camisón & Villar, 2010, Camisón & De Lucio, 2010) y a la empresa familiar (Camisón, 2000a). También se ha estudiado de manera singular la competitividad en el sector del mueble y la madera (AIDIMA, 1991, Camisón et al., 1992a,b, Camisón, Gil & Martínez, 1997) y la industria cerámica (Camisón & Molina, 1998, Chiva & Camisón, 1999, 2002, Camisón, 2003b). Asimismo, el grupo ha publicado diversas investigaciones sobre los factores determinantes de la competitividad midiendo sus respectivos pesos o efectos (Camisón, 2004b, Camisón & Boronat, 2004, 2008).

La complejidad de la EF como objeto de estudio es especialmente visible en la cuestión de la competitividad. Como empresa, la EF debe estar sujeta a las mismas regularidades que cualquier otra organización mercantil. Pero como empresa de propiedad familiar, algunas de dichas regularidades pueden manifestar anomalías que no encajan en el patrón general.

Pese a todos estos problemas, la EF ha ido suscitando un interés creciente en las comunidades científicas asentadas en la economía y la administración de empresas. A ello han contribuido decisivamente algunos eventos reseñables que han multiplicado la sensibilidad sobre la empresa familiar. Uno de estos cambios básicos fue la creación en Estados Unidos del Family Business Institute y su lanzamiento de iniciativas como la Family Business Review, que ha supuesto una ventana abierta para el mejor conocimiento de su realidad a través de la investigación teórica y aplicada. Un movimiento similar ha despertado en España la fundación del Instituto de la Empresa Familiar, que acoge a un buen número de los mayores grupos empresariales nacionales, y la constitución de la red de cátedras de empresa familiar en un número significativo de universidades.

La consolidación de la empresa como objeto de estudio académico se refleja en la paulatina aparición de revistas consagradas a su investigación. Junto a la pionera Family Business Review, pueden reseñarse nuevas publicaciones como Journal of Family Business Strategy. Además, otras revistas del campo del Management han acogido números monográficos sobre la empresa familiar. Un énfasis singular tiene el caso de Entrepreneurship Theory & Practice, que desde 2003 dedica anualmente números especiales a la EF.

Esta ampliación del conocimiento teórico y empírico que se tiene de la empresa familiar procede de distintos campos del conocimiento. Neubauer & Lank (1998: 32-33) señalan cuatro tradiciones: el estudio de la figura del empresario y del espíritu emprendedor; las investigaciones sobre creación de empresas y pymes; la prognosis de las empresas dirigidas por el empresario; y la literatura enfocada a la problemática de la empresa familiar propiamente dicha. Estos autores visualizan estas cuatro fuentes como círculos con una zona común más bien escasa, debido a que los investigadores están predispuestos a mantenerse dentro de las fronteras de alguno de ellos y son poco proclives a interactuar con otros investigadores con intereses distintos. No obstante, más fructífera que esta visión disciplinar puede ser la que se preocupa de las teorías de la empresa aplicadas al aumento del conocimiento sobre la empresa familiar.

Esta riqueza de orígenes de intereses sobre la EF ha sido acentuada aún más cuando los especialistas en estrategia han colocado su visión en este género de organizaciones. La contribución a un mejor conocimiento de la EF desde el marco teórico que ofrece la dirección estratégica, tras las pioneras llamadas de Ward (1988a) y Sharma, Chrisman & Chua (1997), se ha beneficiado de un caudal de trabajos (p.e., Chrisman, Chua & Sharma, (2005; Chrisman, Steir & Chua, 2008) encaminados a desarrollar una teoría de la competitividad de la EF.

3. LA COMPETITIVIDAD EXANTE Y EXPOST DE LA EMPRESA

3.1. Concepto y dimensiones de la competitividad

A nivel de empresa, la competitividad sigue sin gozar de una definición ampliamente reconocida, en buena medida por ser un concepto relativo tanto en su medición como en la percepción que de ella desarrolla cada grupo con intereses en la organización (AECA, 1988: 13). La diversidad de variables que se aíslan teóricamente como factores causales de ventajas sobre la competencia es de difícil medida, tanto por su propia naturaleza como por la escasez de bases de datos que permitan su análisis estático y sobre todo dinámico. Además, como todo concepto de alcance general, el término se resiste a una definición precisa y tiene connotaciones que alcanzan todos los rincones de la vida económica, lo que dificulta su categorización y explicación. La competitividad es un concepto multidimensional que concierne a muchos factores internos y externos a la empresa.

Una conceptualización apropiada entiende por **competitividad a nivel de empresa** “la capacidad de una empresa para a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos a la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción” (Camisón, 1997: 80-81).

Competitividad y ventaja competitiva son pues conceptos diferentes. El concepto de **ventaja competitiva** dominante actualmente define la ventaja competitiva por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y que determinan el valor que la misma es capaz de crear para los compradores, sea en forma de menores precios del producto para proporcionar similares beneficios, sea en forma de atributos exclusivos que proporcionan un beneficio mayor al coste adicional. La ventaja competitiva es el núcleo de la competitividad porque sin ella la empresa no podrá conseguir resultados extraordinarios sostenidos en el tiempo. Pero alcanzar la ventaja competitiva requiere además la posesión por la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos) en una medida de la cuál carecen sus competidores. La competitividad tiene pues un alcance sistémico porque fija la atención en un amplio conjunto de factores del entorno y de la propia empresa que son determinantes para el logro de ventajas competitivas.

Un criterio incontestable para dar sentido al concepto competitividad es basarlo en la orientación hacia el mercado. El enfoque de una **competitividad basada en el mercado** justifica la primera dimensión del concepto, que define la competitividad como la aceptación de los productos

de la empresa en los mercados internacionales. El *UK White Paper on Competitiveness* (Department of Trade and Industry, 1994: 9) describe así la competitividad en el ámbito de la empresa como “la habilidad para producir los bienes y servicios adecuados de la calidad adecuada, al precio adecuado, en el tiempo adecuado. Significa satisfacer las necesidades de los consumidores más eficientemente que otras firmas”.

Producir bienes y servicios que afronten con éxito los mercados internacionales pero sin generar beneficios carece de lógica económica. El criterio que da sentido a la competitividad es el logro de unos resultados sobresalientes y superiores a los de la competencia durante un periodo de tiempo prolongado (excluyendo pues resultados anormalmente altos pero efímeros). Los economistas hablan de **beneficio normal**, definido como aquel que permite la supervivencia a largo plazo de la empresa, y que iguala el coste real o de oportunidad de los recursos que generan esa renta (el cual es definido por la renta mínima exigida por los inversores). En un mercado de competencia normal, el beneficio normal tiende a ser la media de la industria. Por el contrario, el término **rentas económicas** alude a esos beneficios extraordinarios o superiores al beneficio normal que una empresa obtiene y que no inducen inmediatamente respuestas competitivas o más competencia (Grant, 1991: 134; Alchian, 1991). La literatura sobre dirección y finanzas habla alternativamente de la **creación de valor** (para el accionista) como el resultado de la explotación de las oportunidades productivas que generan estas rentas económicas. La competitividad debe pues producir rentas económicas que sean mantenidas en el tiempo, es decir, que los mecanismos de la competencia en el mercado no pueden eliminar fácilmente.

La definición de competitividad implica usar un patrón de referencia al ser una **medida relativa o comparativa** con las otras empresas con las que la empresa se ha de enfrentar. El criterio estratégico adopta como unidad de análisis el comportamiento de las empresas dentro de cierto negocio o actividad (definido como combinación producto/mercado). Por consiguiente, la investigación de la posición competitiva debiera aludir a su competitividad frente a la competencia de su misma actividad. Otra dificultad se aprecia en relación a la obligación de mantener los precios al nivel de los precios de mercado para ser competitiva, cuando se sabe que la estructura de la industria tiene aquí una gran influencia: mientras que en una industria fragmentada ninguna empresa tiene poder de mercado y sus estrategias de precios suelen ser seguidoras de los de la competencia, en una industria concentrada donde la empresa goza de una cuota de mercado elevada la competitividad crecerá más de su capacidad para mejorar la calidad del producto que de su mantenimiento de precios. Otro rasgo a destacar de la definición de competitividad alude a su significado de rivalidad en mercados abiertos, lo que comporta que una empresa competitiva ha de mantener sus precios al nivel de los precios de mercado.

La necesidad de fijar la atención a la hora de estudiar la competitividad en las fuentes de ventajas sobre la competencia obliga a dar al concepto de competitividad un alcance que incluya todos los competidores potenciales. En contextos de economías abiertas y de creciente globalización de la economía, la medición de la competitividad no puede entonces reducirse a mercados domésticos.

La investigación de las causas de la competitividad debe desarrollarse en el contexto de la competencia internacional. Por tanto, el estudio se entiende de la **competitividad internacional de la empresa**. Así lo entiende una corriente significativa de trabajos (p.e., Camisón, 2007c; Menlle & Raymond, 2001; Martín & Velázquez, 1993) los cuáles entienden que una empresa ganará competitividad en el ámbito internacional como consecuencia (en cierta parte) de mejoras en su posición competitiva, su productividad o su función de costes.

La **acotación territorial** no se agota con el dimensionamiento de los mercados, sino que obliga también a dar cuerpo al concepto territorio. Hemos adoptado en este aspecto un sentido amplio, donde el territorio no es sólo un mero espacio físico uniforme y estático sino que agrupa elementos diversos que son determinantes de la competitividad en él instaladas, como el marco institucional, las dotaciones de capital físico, los servicios disponibles, las políticas de ordenación territorial o las pautas de localización y concentración industrial. Como el trabajo pondrá claro, algunos de estos componentes del territorio son importantes para explicar la competitividad empresarial.

La última dimensión de la competitividad se refiere a su **naturaleza dinámica**. Una empresa no llega a ser competitiva y ya lo es de por vida, al igual que el adolescente alcanza la mayoría de edad de la que ya no podrá renegar jamás. Siguiendo con el símil, la competitividad de una empresa es equiparable en su dinamicidad y carácter relativo a la inteligencia de una persona: no hay personas inteligentes y tontas, ambas condiciones son una cuestión de grado que además evoluciona en el tiempo con su afán de aprender. La competitividad no es un estado sino un proceso, no es una situación sino el resultado de un esfuerzo continuo.

El concepto de competitividad ha sido reiteradamente asimilado a la famosa idea de **excelencia** apuntada por por Ouchi (1981) con su Teoría Z y impulsada en los años 80 por Peters & Waterman (1982). Siguiendo a estos autores, una **empresa excelente** debería reunir requisitos en dos áreas:

1. Desempeño financiero a largo plazo, en base a seis indicadores, tres de ellos relativos al beneficio (rentabilidad media del capital, rentabilidad financiera media y rentabilidad media de las ventas), dos referentes al crecimiento (crecimiento compuesto del activo y crecimiento compuesto de los recursos propios) y uno que medía la creación de riqueza a largo plazo (relación entre el valor de mercado -precio de mercado del total de acciones en circulación- y el valor contable de la empresa). Para calificar a una empresa de “alto rendimiento”, debía hallarse en la mitad superior de su industria al menos en cuatro de estos seis parámetros a lo largo de un período de 20 años.
2. Capacidad de innovación, medida no sólo por la habilidad de la compañía para generar un flujo continuo de productos y servicios líderes en su sector, sino también por su rapidez general de respuesta ante cambios en su entorno. La evaluación de ambas variables fue realizada por un grupo de expertos en cada industria.

El concepto de “empresa excelente” ha recibido críticas severas en diversos puntos, tanto conceptuales como metodológicos. La crítica conceptual de mayor alcance alude a la estrechez de la definición de “excelencia” adoptada, considerando que la excelencia depende también de variables “no directivas” tales como la tecnología, las finanzas, las materias primas o las políticas públicas (Carroll, 1983), y la estrategia (Capon et al., 1991; Pearce, Robbins y Robinson, 1987). De hecho, Capon et al. (1991), basándose en un instrumento de medida de la excelencia basado en los atributos de Peters y Waterman, encontraron que el desempeño financiero y la capacidad innovadora estaban influidos, no sólo por las ocho variables organizativas sino también por la variable estrategia. En segundo lugar, las críticas se han centrado en las medidas de excelencia. Respecto a la medida expost de la excelencia, diversos autores (Dess & Robinson, 1984; Aupperle, Acar & Booth, 1986; Pearce, Robbins y Robinson, 1987) han manifestado sus discrepancias con las medidas de “performance” de la empresa. En lo que atañe a la excelencia exante o atributos de la empresa excelente, el constructo ha sido también fuertemente criticado por la inexistencia de una escala que lo haga operativa y que cumpla los requisitos de fiabilidad y validez exigidos a una investigación científica rigurosa (Johnson, Natarajan & Rappaport, 1985; Aupperle, Acar & Booth, 1986; Chakravarthy, 1986; Hitt & Ireland, 1987; Ramanujam & Venkatraman, 1988). Los estudios han tendido a construirse sobre medidas de un único ítem, cuando se destaca que la excelencia es multidimensional (Barsoux, 1989; Doyle, 1992). Esta objeción ha sido superada en cierta medida por el trabajo de Sharma, Netemeyer & Mahajan (1990), que han desarrollado la escala EXCEL, cumpliendo los requisitos más exigentes establecidos por Churchill (1979) para la medición de constructos. Estudios posteriores, como el de Caruana, Pitt & Morris (1995), han validado la fiabilidad estadística de dicha escala.

Desde nuestro punto de vista, la diferencia entre los conceptos de competitividad y excelencia reside en la imagen de la excelencia como algo que se es o no se es, es decir, una definición absoluta y maniquea apreciada en el propio estudio de Peters & Waterman y en estudios posteriores como los de Clayman (1987) y Langbert (1990). En cambio, el concepto propuesto de competitividad es de índole gradual y comparativa.

El mito de la excelencia ha de sustituirse porque no hay empresas ni líderes perfectos, midiéndose su competitividad por las fortalezas y flaquezas que la organización acumule, y por los aciertos y desaciertos de sus directivos. El desencanto que ha suscitado la rotación de los símbolos de la excelencia (mancillada en los propios iconos señalados por Peters y Waterman) no hace sino más evidente la realidad: la competitividad no es una condición dicotómica y con la impresión de eterna (no hay empresas competitivas y empresas no competitivas), sino que es una cuestión de grado de competitividad y de progreso de cada empresa.

No existe el hombre económico postulado por la economía neoclásica cuyo juicio siempre infalible (por estar basado en la certidumbre) conducía a la optimización, ni tampoco hay agentes económicos que sean superhombres como algunas veces parecen describirlos la prensa más popular. Hay directivos y empresarios que, con un conocimiento limitado, toman decisiones unas

veces sabias y otras erróneas. Además, la competitividad de las empresas está condicionada por circunstancias que escapan al control de sus responsables, por muy capaces y experimentados que sean. Un ejemplo clásico es el mazazo que para Apple supuso el lanzamiento por Microsoft de un interfaz gráfico compatible con el sistema operativo DOS, compitiendo con uno de los principales atractivos de sus productos, algo que su CEO de entonces John Sculley no hubiera podido evitar de ningún modo.

Las organizaciones son igualmente imperfectas, como se aprecia al observar el éxito en su proceso de adaptación a las circunstancias cambiantes. La sucesión de líderes en múltiples sectores deja testigo de la constante renovación: en la industria del automóvil, desde Ford pasando por General Motors hasta llegar Toyota; en la industria de videoconsolas, desde las Atari y Sega pasando por Nintendo hasta llegar Sony con sus PlayStations y Microsoft con sus Xbox; en la industria de la fotografía, desde Polaroid pasando por AGFA, Konica, Minolta, Yashica y Kodak, hasta llegar Canon y Sony. Precisamente, el entorno empresarial multiplica actualmente esas circunstancias incontrolables por la irrupción continua de nuevos competidores y de shocks schumpeterianos que alteran de raíz las bases de la competencia.

Si los nuevos líderes han reemplazado a los viejos no es porque superaran a las antiguas en excelencia, o porque los pioneros hayan dejado de ser excelentes, sino porque las organizaciones no siempre son capaces de mantener su capacidad de adaptación al nuevo contexto, que muchas veces evoluciona de forma que favorece a organizaciones con ciertos rasgos distintos a los de los líderes previos. Así, el extraordinario éxito de IBM estaba basado en proporcionar sistemas de computación centralizada, y en este campo sus ventajas competitivas eran inalcanzables; pero también eran ventajas difícilmente extrapolables a los ordenadores personales, y cuando la tecnología hizo asequibles en precio los PC y el mercado empezó a demandarlos, las bases de la competitividad de IBM se resquebrajaron a favor de nuevas y ágiles compañías que habían sido diseñadas desde el principio pensando en la computación descentralizada. Definir como empresa excelente aquella que siempre sabrá adaptarse con éxito a su tiempo y su mercado es una simpleza porque evoca la imagen de una organización perfecta, que raras veces existe en un mundo cada vez más complejo donde las reglas de juego cambian sin pausa y múltiples competidores están esforzándose por innovar y superar la oferta rival. General Motors e IBM se han reinventado varias veces a lo largo de su historia para adquirir algunos de los rasgos diferenciales de los nuevos líderes del mercado (la primera en pos de Toyota, la segunda entrando en el negocio de los ordenadores personales para luego desprenderse de ellos y reposicionarse como un proveedor de servicios), pero ya están compitiendo en un juego cuyas reglas han establecido otras compañías.

3.2. Enfoque estratégico de la competitividad

El concepto multidimensional de competitividad tiene la virtud de resaltar su implicación básicamente estratégica: mejora de la eficiencia, crecimiento de la cuota de mercado y las rentas, y entendimiento de unas condiciones mínimas en el funcionamiento general de los mercados (ausencia de barreras y restricciones a la competencia, y ámbito competitivo internacional). Una

empresa competitiva es una compañía que, además de ser eficiente, crece a un ritmo superior al de otras empresas, su cuota de mercado aumenta y alcanza unas rentas superiores sostenidas.

Esta connotación positiva de la competitividad se opone en cierta medida a su asimilación al concepto de productividad. Aunque este índice haya sido usualmente utilizado como un componente clave de la competitividad, nuestra definición restringe su importancia cuando descansa en la remuneración anormalmente baja de los factores de producción. Es decir, el aumento de la productividad del trabajo no siempre conduce a la ganancia de competitividad. Para deslindar los **conceptos de competitividad y productividad**, hay que insistir en que el concepto adoptado de competitividad está indisolublemente ligado al desarrollo de un enfoque estratégico en la empresa, una orientación a la eficacia, que supere los planteamientos tradicionales de la administración orientada casi exclusivamente a la optimización de la eficiencia⁹.

La **eficiencia**, entendida como la relación entre los recursos empleados y su coste, o como la forma de alcanzar ciertos objetivos basada en cierta relación inputs utilizados-outputs obtenidos, puede contemplarse como una medida de la **competitividad “interna”** de la empresa. Subyace así en ella la idea de “competir contra sí misma”. Este indicador mide la capacidad de la empresa para optimizar el rendimiento de los recursos disponibles y de los procesos de transformación de inputs en outputs, incluyendo aquí tanto los procesos fabriles como los administrativos, comerciales, etc. La eficiencia constituye un reflejo del esfuerzo de superación en su trabajo interno que la empresa desarrolla; por ello, puede aceptarse que valora la competencia interna a la organización encaminada a la maximización de la productividad. La orientación a la eficiencia ha sido una práctica directiva dominante en dos tipos de contextos: entornos estables y situaciones de crisis. Incluso en la actualidad, la dirección dedica un porcentaje importante de su tiempo a la optimización del esfuerzo interno, diseñando procesos y operaciones lo más eficientes posibles. Este comportamiento tiene su fundamento: la ineficiencia de la empresa constituye una pesada carga para alcanzar unos resultados satisfactorios y un nivel aceptable de eficacia.

Sin embargo, el incremento de la complejidad y la turbulencia del entorno hacen que la eficiencia sea una condición necesaria aunque no suficiente. Se requiere además la **eficacia**, concebida como la medida en que se alcanzan los objetivos establecidos por la empresa, basada en la relación outputs logrados-outputs deseados. Un entorno turbulento requiere conectar directamente la administración de la empresa a la evolución ambiental, al ser la capacidad de adaptación y dominio del cambio, factores determinantes esenciales de los resultados. Los cambios que afectan a la relación entre la empresa y su entorno, afectan principalmente a la eficacia de la empresa. La eficacia puede entonces entenderse como una medida de la **competitividad “externa”** de la empresa, orientada a la evaluación de su capacidad para competir en el contexto de la actividad en que se sitúa. Este modelo de referencia coloca el acento de la dirección en su habilidad para lograr

⁹ Las ideas sobre eficacia y eficiencia aquí expuestas se basan en la distinción ya expuesta por Barnard (1938: 39), y en su ampliación por Hofer & Schendel (1978: 2-3).

el liderazgo sobre otras organizaciones en cierto entorno competitivo.

Teóricamente, una empresa con una competitividad externa aceptable podría optar por dos opciones para basar su competitividad futura: la mejora de la eficacia, buscando oportunidades de mercado, generando nuevos productos, entrando en nuevos negocios, etc.; o la mejora de la eficiencia y la productividad, aplicando medidas de optimización del rendimiento de los recursos disponibles. La literatura sostiene que la mejora de la eficacia debe constituir el propósito prioritario de la dirección, cuyo centro de atención debe desplazarse desde el ámbito interno a las relaciones empresa-entorno. La supervivencia y el éxito a largo plazo de la empresa dependen en mayor medida de la mejora de su eficacia que de su eficiencia (Hofer y Schendel, 1978: 2). Drucker ha sentenciado con acierto que es más importante “hacer las cosas correctas” (conducta eficaz) que “hacer cosas correctamente” (conducta eficiente), hasta el punto de que el desempeño de la empresa que sea eficaz aunque ineficiente superará el de la empresa eficiente pero ineficaz.

Sin entrar en desacuerdo con esta tesis, es posible defender una concepción de la competitividad que descansa en ambos principios como complementarios e irrenunciables. El equilibrio de la competitividad interna y externa puede resultar necesario para mantener los rendimientos de la empresa a largo plazo. Los esfuerzos por mejorar la competitividad externa no deben materializarse en cargas ineficientes, porque un criterio básico para juzgar la fortaleza de la posición competitiva es que genera rentas económicas, es decir, resultados económico-financieros sobresalientes. Del mismo modo que los cambios internos deben seguir la orientación estratégica marcada por la dirección, para que colaboren en el fortalecimiento de la posición competitiva.

3.3. Competitividad *expost*

La primera aproximación para medir la capacidad de competir de una empresa se basa en las consecuencias que se derivan de la rivalidad en los mercados y se plasma en sus resultados. Desde este ángulo, la mejora de la competitividad de una empresa se puede medir con diferentes indicadores, que pueden clasificarse en cinco categorías.

Desempeño económico-financiero

La primera aproximación a la competitividad de la empresa se basa en las consecuencias que se derivan de la rivalidad en los mercados y se plasman en sus resultados económico-financieros. Desde este ángulo, la mejora de la competitividad de una empresa se ha medido clásicamente por la evolución de ciertos indicadores de su desempeño y su situación económico-financiera, tales como la rentabilidad y la productividad.¹⁰

¹⁰ Este análisis de los distintos indicadores de competitividad *expost* se basa en Camisón (1999a) y Camisón & Cruz (2008).

La **rentabilidad del capital o de la inversión** constituye frecuentemente el indicador utilizado para valorar la eficiencia de la dirección de la empresa. En una primera aproximación, puede definirse como la relación (expresada normalmente en porcentaje) entre las ganancias de la empresa y la inversión o el capital invertido correspondiente. Los activos empleados crean la necesidad de una cantidad equivalente de fondos para su financiación, que deben ser aportados por los propietarios de la empresa o captados en los mercados financieros. Estos fondos deben retribuirse al tipo de interés del mercado o del pacto expreso de asociación. Este pago sólo puede proceder de las ganancias derivadas del uso eficiente de los activos. La relación entre estas plusvalías y el valor de los activos que las generan constituye el concepto de rentabilidad de la inversión.

Pese a su difusión, este concepto tropieza con el problema de la variedad de sistemas para su medición. La rentabilidad del capital de una empresa puede medirse a través de relaciones entre dos juegos de valores: un primero, relativo a la noción de resultado que se utilice, y un segundo referente a qué valor de los activos se use para la comparación. La estructura analítica de la cuenta de resultados indica que existen al menos cinco conceptos de resultado: valor añadido ajustado al coste de los factores, resultado económico o margen bruto de explotación (EBITDA, earnings before interests, tax, depreciation and amortization), resultado económico neto de explotación también conocido como resultado antes de intereses e impuestos, resultado neto total antes de impuestos, y resultado neto total después de impuestos. A su vez, el valor denominador del cociente puede ser: el activo neto total, los fondos propios o la financiación permanente; o bien puede ser una partida de la cuenta de resultados, habitualmente el valor de la producción o las ventas netas. Nos salen así un amplio conjunto de índices de rentabilidad. No obstante, esta variedad de indicadores no debe oscurecer el hecho básico: todos ellos constituyen mediciones del rendimiento de los activos. Los cuatro índices más usados para conocer la eficiencia de la explotación son el margen bruto de explotación como porcentaje del valor de la producción; la rentabilidad de las ventas, definida como el cociente entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y las ventas netas; la rentabilidad económica, concebida como la relación entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y el activo neto total; y la rentabilidad financiera, entendida como el cociente entre el beneficio neto después de impuestos y los fondos propios. Los dos primeros métodos se contemplan por ser índices usuales en los estudios sobre la situación económico-financiera de la empresa. Sin embargo, los dos parámetros clave son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Ambos son necesarios porque complementan la información sobre diferentes facetas de la empresa: mientras la rentabilidad económica refleja la eficiencia operativa de la empresa en su conjunto, la rentabilidad financiera evalúa cómo se traduce aquélla en beneficios para los accionistas.

Empero, el diagnóstico de la competitividad empresarial en base exclusivamente a estos indicadores adolece de destacadas insuficiencias.¹¹ Los problemas que esconde la medición de la

¹¹ Estos problemas subyacen igualmente al intento de medición de la competitividad mediante un único indicador, como es el caso del índice de eficiencia global propuesto por AECA (1988a: 29-45).

competitividad a través de los resultados económicos de la empresa son de diverso cuño. En primer lugar, el cálculo de indicadores por medio de cocientes de valores contables presenta una serie de importantes dificultades, unas de carácter genérico y otras específicas de cada ratio. Los problemas de corte general son básicamente cuatro:

1. Las distorsiones contables que pueden recaer sobre los beneficios contables, el activo contable y el capital contable, dando a estas cifras valores diferentes a los auténticos rendimientos que corresponden a los accionistas, y al auténtico valor de mercado de la inversión total y de la inversión de los propietarios de la compañía. Así, la valoración contable de los activos puede diferir significativamente por desemejanzas en la política de amortización o en su antigüedad.
2. Estos criterios no permiten considerar adecuadamente ni el problema del riesgo (se carece de información sobre la evolución del riesgo asociado a la maximización de la tasa) ni el problema del tiempo.
3. Su cálculo agregado, que esconde las causas de las variaciones. Por esta razón, los porcentajes de costes (de materiales, por ejemplo) pueden cambiar por dos motivos totalmente diferentes: una modificación del valor unitario del input o un incremento del precio de venta unitario del producto. Del mismo modo, los porcentajes de gastos son medias de los componentes del coste del conjunto de los productos que la empresa fabrica; este estudio global enmascara los movimientos en los ratios, impidiendo investigar las ganancias o las pérdidas de competitividad en una línea de producto específica.
4. La medición de la rentabilidad por fracciones incurre en el defecto de que los resultados pueden aumentarse reduciendo los denominadores o incrementando los numeradores. De esta forma, la rentabilidad de la inversión puede reducirse, a pesar de que crezcan los beneficios después de impuestos, si los fondos propios aumentan más rápidamente, sin que deba deducirse de ello una pérdida de competitividad de la empresa. El mismo problema puede presentarse con medidas de la competitividad basadas en la evolución en el mercado, como podrían ser el desempeño exportador de la empresa, que al calcularse como la ratio entre el volumen de exportaciones y la cifra neta de ventas de la empresa podría ser sensible al aumento de la facturación de la empresa en el mercado doméstico sin que ello comporte necesariamente una pérdida de competitividad internacional.

Productividad

La ***eficiencia o productividad en el trabajo*** se puede medir con diversos indicadores. Un primer grupo de ellos mide la capacidad de generar rentas en función del tamaño de la empresa medido por el número de empleados. Según se capturen las rentas generadas por los beneficios antes de impuestos, los ingresos de explotación o el valor añadido, tendremos tres índices distintos: el beneficio por empleado, los ingresos de explotación por empleado o la productividad del trabajo. Se trata de indicadores importantes pero que sólo permiten capturar la dimensión interna de la competitividad de la empresa.

Desempeño de mercado

La competitividad de la empresa también puede plasmarse en su ***desempeño de mercado***, al cual podemos aproximarnos observando el crecimiento de la cifra de negocios, así como el impacto que la empresa causa en los mismos. El ***crecimiento de la empresa*** puede medirse por el crecimiento de sus ventas (en términos absolutos o relativos) y la ganancia de cuota de mercado.

El ***crecimiento de las ventas*** es un indicador robusto de la competitividad de una empresa, por cuanto trasluce su capacidad de desarrollar una oferta de productos que sea atractiva para una cuota significativa del mercado basándose para ello en un stock de recursos y capacidades que le confiera (tanto a su gama de productos como a la propia empresa) algún elemento diferencial que la haga sobresalir de la competencia. El aumento de la facturación puede capturarse en términos absolutos (unidades monetarias) o como porcentaje de crecimiento (en cierto periodo que puede ser anual o pluri-anual).

La ***cuota de mercado*** se define como el porcentaje de las ventas del mercado que la empresa absorbe. La participación que una empresa consigue en el mercado revela el interés que su oferta calidad-precio suscita en los consumidores y cómo se traduce en la atracción de nuevos clientes hacia sus productos. La teoría financiera y buena parte de la literatura estratégica han insistido en la necesidad de un *trade-off* entre la ganancia de cuota de mercado y la rentabilidad del capital, bajo la hipótesis que la primera es un predictor fuerte de la generación de *cash flow* y por ende ambas estarán relacionadas. A su vez, el ***impacto en el mercado*** puede evaluarse por la ganancia de nuevos clientes interesados por la oferta calidad-precio de la empresa. La segunda vía para crecer y ganar cuota de mercado es aumentando la repetición en la compra de los clientes actuales.

El crecimiento del negocio puede igualmente ir referido al conjunto de los mercados, o referirse a los mercados internacionales, siendo usual en este segundo caso medir el ***desempeño internacional***. La medida de la competitividad expost en los mercados internacionales puede abordarse con diferentes variables: la ***propensión internacional*** de la empresa (según demuestre o no capacidad para penetrar en mercados exteriores), la ***propensión internacional duradera*** (reflejo de la capacidad de mantenerse o no de modo ininterrumpido durante los últimos cuatro años en los mercados exteriores) y la ***intensidad internacional*** aproximada por el cociente entre las ventas en los mercados exteriores y la facturación neta total de la firma (Melle & Raymond, 2001; Martín & Velázquez, 1993).

Supervivencia

Un cuarto rasgo definitorio de la competitividad es la supervivencia. La empresa capaz de sobrevivir largo tiempo en el mercado difícilmente lo hace sin poseer alguna ventaja competitiva sostenible que le proteja de la competencia y le haga capaz de adaptarse al cambio del entorno.

Posición competitiva

La posición competitiva “hace referencia al lugar que ocupa la empresa en relación con su competencia dentro de cierto negocio, sobre la base de un cierto número de factores o variables de medida” (Camisón, 1997: 80). Una posición competitiva superior es el reflejo de la posesión por la empresa de elementos diferenciales que le otorgan ventajas competitivas.

Hemos señalado que la competitividad sólo tiene sentido en mercados abiertos. Por consiguiente, la competitividad debe reflejarse en los mercados internacionales. La empresa competitiva es aquella capaz de alcanzar el ***éxito competitivo en el ámbito internacional***. Una empresa que tiene restringida su competitividad a un mercado local o doméstico no es realmente competitiva, porque probablemente su posición ventajosa en ese mercado descansa en restricciones a la competencia. La empresa que necesita protección de la rivalidad externa para mantener su posición interna goza de una ***competitividad “artificial”*** que suele desaparecer cuando se eliminan las barreras al intercambio.

Aunque estos cuatro elementos están correlacionados, no están situados en un mismo plano. La posición competitiva es el elemento principal que determina la calidad y sostenibilidad de los resultados extraordinarios de la empresa. La posición competitiva es la primera manifestación de su competitividad *expost*, pues es el primer aspecto en que se concretan los efectos de las ventajas competitivas que la firma haya alcanzado, siendo a su vez el fundamento para mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas (Camisón, 1997: 80-81).

3.4. Competitividad *exante*

Los indicadores de competitividad *expost* del pasado sólo pueden servir de medida de la competitividad del futuro si se emplean adecuadamente. Ello exige conocer el vigor real de la explotación, incognoscible a partir de las ratios analizadas. Una apreciación más real de la capacidad de generar rentas económicas de una empresa exige contar con datos sobre ciertos aspectos de la organización ausentes de los estados financieros y que la trayectoria en ventas, eficiencia o edad no capturan de forma plena.

El análisis de la competitividad en ellos basado impide conocer la realidad de la empresa desde la faceta de los factores que conducen a estos resultados, los orígenes últimos de la competitividad empresarial, para poder actuar en su mejora. A título de ejemplo, el avance en el desempeño exportador puede ser consecuencia bien de una mejora de la eficiencia en costes bien de la mejora de la calidad de los productos que, al inyectar una mayor diferenciación acabará facultando la elevación del margen precios-costes, lo que repercutirá en la cifra neta de ventas internacionales. Sin embargo, el indicador no permite discriminar las causas del efecto que captura.

Primero, porque el desempeño económico-financiero o de mercado de la empresa está “contaminado” por un amplio grupo de elementos, unos de los cuáles pueden ser ajenos a ganancias de competitividad (por ejemplo, la evolución cíclica de la economía) y otros reflejar realmente ganancias de competitividad derivadas de las estructuras institucionales y industriales, del entorno general, y de la eficacia y eficiencia de los comportamientos de los agentes que influyen con sus decisiones en la configuración de las instituciones, los procesos y las organizaciones.

Segundo, porque la rentabilidad, la productividad o el crecimiento del pasado no están en disposición de revelar las debilidades y dolencias que aquejan a la salud competitiva de la empresa. Una apreciación más real de la capacidad de generar ingresos de una empresa exige contar, no únicamente con un haz de ratios que evalúan su desempeño, sino con datos sobre ciertos aspectos de la organización ausentes de los estados financieros, como la estructura organizativa o el nivel tecnológico de sus activos. En particular, la aproximación a la competitividad basada en los resultados indica que en el balance no figuran una serie de activos intangibles valiosos, crecientemente vitales para aquélla. Es el caso de la cualificación de los recursos humanos, de rutinas organizativas que se han demostrado particularmente eficaces, de las redes de distribución o de las alianzas estratégicas acordadas con clientes, proveedores y competidores.

La empresa puede tener internamente una buena salud financiera, una eficiencia en costes competitiva y una capacidad para generar ingresos a la altura de la competencia actual, y sin embargo carecer de perspectivas futuras de competitividad si su posición competitiva es débil. En la formación de estas expectativas, las variables que crean valor y son el sostén de la ventaja competitiva (los mercados, los productos y las competencias distintivas de la empresa) juegan un papel decisivo.

3.5. La cadena de causalidad completa de la competitividad

En otros términos, además de evaluar la competitividad *expost* o referida a los diversos indicadores que miden los resultados alcanzados por la empresa en cierto momento del tiempo, es necesario conocer la competitividad *ex-ante* referida a las fuentes motrices del éxito empresarial (Camisón, 1997: 81; Salas, 1993: 109). Esta distinción entronca con la antigua diferenciación entre medios y fines, o en otros términos, entre determinantes / predictores (medios) y resultados (fines). Cumplir las necesidades de los consumidores y crear valor (o capturar rentas) sólo es factible cuando la empresa disfruta de ventajas competitivas sostenibles. Una empresa es competitiva cuando obtiene mejores resultados que sus rivales (en términos de rentabilidad y cuota de mercado) gracias a ciertas ventajas competitivas que permiten vender más y/o a mayor precio produciendo beneficios superiores y que son difíciles de reproducir por los competidores.

El concepto de competitividad tiene pues dos dimensiones: ***competitividad ex ante y expost***. Definir la competitividad requiere fijar la atención tanto sobre las fuentes de ***ventajas***

sostenidas sobre la competencia (asimetrías competitivas) (competitividad *ex ante*), como sobre sus consecuencias, la creación de **resultados económicos extraordinarios persistentes (asimetrías en desempeño)** (competitividad *ex post*).

El modelo de síntesis explicativo de la competitividad internacional de la empresa que planteamos sigue esta visión encadenada de la competitividad *ex ante* y de los sucesivos indicadores de la competitividad *ex post*, y que finalmente conducen a explicar el éxito competitivo internacional de la firma. El gráfico 1 condensa este marco conceptual y las relaciones teóricas que cabe prever entre los distintos niveles de competitividad. El desempeño de la empresa nos da una medida de su capacidad de competir a través de la observación de los efectos económico-financieros y comerciales producidos por la lucha en los mercados y su supervivencia. Por su parte, la investigación estratégica explica el potencial para competir antes de empezar la competición y las diferencias de desempeño entre empresas de la misma industria a partir de una serie plural de elementos internos y externos a la organización. La lógica teórica apunta entonces que los recursos y capacidades y el atractivo del entorno (potencial *a priori*) y los resultados (consecuencias) deben estar altamente correlacionados, al ser los primeros causa de los segundos.

Gráfico 1. La competitividad *ex post* y *ex ante* de la empresa.



Pese a los avances teóricos en esta modelización, el trabajo teórico de la literatura previa ha omitido los factores endógenos particulares de la empresa familiar a la hora de explicar la variabilidad de su competitividad *ex post*.

4. LA COMPETITIVIDAD EXPOST DE LA EMPRESA FAMILIAR

El protagonismo de la EF en las economías desarrolladas modernas y el desarrollo teórico encaminado a justificar que es un modelo organizativo eficaz para enfrentar los retos de la economía globalizada y del conocimiento, chocan directamente con las tesis de historiadores económicos prestigiosos, como Landes (1951), Chandler (1990) y Lazonick (1991), para quienes la EF limitó su razón de ser a las primeras etapas del proceso de industrialización, y constituye una institución conservadora e incluso negativa para el desarrollo económico actual. Sin embargo, esta predicción entra en contradicción con la presencia activa de la EF en economías desarrolladas con mercados de capitales avanzados (Bhattacharya & Ravikumar, 2001), con una fuerte evidencia empírica de su persistencia. La constatación de los casos de éxito de empresas familiares en todos los sectores de la economía es interpretada por una corriente de estudio como un signo de las fortalezas que ha logrado construir explotando sus peculiaridades (Stinnett & De Frain, 1985; Alcorn, 1982). Sobre estos antecedentes, algunos trabajos han reportado resultados de un efecto familia positivo y directo sobre la creación y el desarrollo de la firma (Astrachan, Zahra & Sharma, 2003) y el desempeño (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Anderson & Reeb, 2003; McConaughy, Matthews & Fialko, 2001), pero otros informan de una relación no significativa (Galve & Salas, 2003). Por tanto, el ***estado de la cuestión sobre la relación del efecto familia en el desempeño*** sigue abierto con aportaciones que rinden resultados inciertos y contradictorios.

La evidencia empírica sobre la supervivencia de la EF en comparación con la EnF es asimismo controvertida. Neubauer & Lank (1998: 44) aluden a algunos estudios sobre la longevidad de las EF en varios países, que parecen dar a entender que el modelo de EF tiene problemas de singular gravedad y que provocan un acortamiento de su esperanza media de vida. La fragilidad de la EF, según esta fuente, mostraría un patrón por el cual entre dos tercios y tres cuartos de las EF quiebran o son vendidas por la familia fundadora durante la primera generación, alcanzando la tercera generación en manos del grupo fundador sólo entre el 5% y el 15%. Un ejemplo doloroso es Kongo Gumi, empresa japonesa dedicada a la construcción de templos, cuya fundación data del año 578. La empresa logró pervivir a 58 generaciones, aplicando un principio esencial: ceder el sillón presidencial al hijo mejor preparado y no al primogénito como establecía la cultura nipona. Sin embargo, la secularización de la sociedad japonesa minó su negocio tradicional y aunque se emprendió una estrategia de diversificación, la explosión de la burbuja inmobiliaria en Japón en la década de 1990 provocó su endeudamiento hasta llevarla a la quiebra en 2006.

El predominio de EF de primera generación, y la abrupta caída en la existencia de empresas de esta naturaleza que hayan conseguido prosperar más allá de la segunda generación han sido tomados como soporte para predecir una alta tasa de mortalidad y serios problemas de cambio generacional y directivo. La referencia empírica citada clásicamente es la de Ward (1987), quien en su estudio de las EF de Estados Unidos y Europa calculó que sólo el 33% de ellas pasaban de la primera a la segunda generación, siendo la tasa de supervivencia que cruzaban las siguientes generaciones de un 50%; por tanto, el porcentaje de supervivencia de las EF de segunda y tercera generación es del 16%

y 8%, respectivamente. La investigación de Craig & Moores (2006) arroja un índice de mortandad igualmente preocupante: entre 2/3 y 3/4 de las EF quiebran o pierden el control familiar al final de su primera generación, y únicamente en torno al 15% persisten en tercera generación como sociedad familiar de acuerdo con la idea de su fundador. Las estimaciones de Amat (1998: 60) para la EF española estiman la probabilidad de superar el primer cambio generacional en el 10-15%, del 30-35% en el segundo y la de superar la tercera generación en el 50%. Galve & Salas (2003: 82) también concluyen que la EF tiene más dificultades para pervivir, como lo probaría que sólo el 24,2% de empresas con más de 25 años de edad sean familiares frente al 75,8% de no familiares, habiendo disminuido incluso este porcentaje ligeramente desde 1991. Sin embargo, sus propios datos pueden interpretarse de otra forma porque si nos fijamos en las EF solamente, apreciamos que el 25,7% tienen entre 16 y 25 años y el 26,5% más del cuarto de siglo (habiendo crecido significativamente ambos porcentajes desde 1991), es decir, un 52,2% ha alcanzado o superado el umbral del primer cambio generacional (casi 5 puntos porcentuales más que en 1991). Esta tasa de supervivencia no es apreciablemente menor a la de las EnF en las que un 15,7% y un 40,8% tienen edades comprendidas entre 16-25 años o superior, en total pues, un 56,5%; y además en el periodo observado esta tasa ha disminuido 6 puntos porcentuales.

Otras investigaciones aportan evidencias que siembran también la duda sobre la mayor longevidad de la EnF. Así, el estudio de Camisón (2000a, 2001) sobre la empresa industrial valenciana apunta que la edad media de la EF es superior a la de la EnF (una diferencia significativa de 29 frente a 21 años). La otra investigación del mismo autor sobre la pyme industrial hispana (Camisón, 1997) reporta igualmente una mayor vida media de la EF, aunque el diferencial se haya reducido en la década estudiada: en 1984, la edad media de EF frente a EnF era de 23,6 y 16,1 años, mientras que un decenio más tarde los datos eran de 24,9 y 20,1 años, respectivamente. Dado que la duración promedio por generación es de 25/30 años, y que el nacimiento de la mayoría del tejido productivo se localiza a partir de los años 60 (86,9% y 79,1%, respectivamente), el peso de la EF de primera y segunda generación podría justificarse más por su juventud que por su falta de competitividad. No obstante, tanto los datos de Galve & Salas (2003) como Camisón (1997) coinciden en apuntar que el peso de la EF entre las compañías de más reciente creación está disminuyendo, lo que puede revelar una preferencia por los emprendedores por otros modelos organizativos y fuentes de financiación desligados del control familiar.

Para enfrentar la explicación de estas evidencias empíricas sobre la competitividad expost de la EF, como Chrisman, Chua & Sharma (2005) ya indicaban en su trabajo de revisión de la literatura, y Chrisman, Steir & Chua (2008) reafirmaron en su artículo introductorio al quinto monográfico dedicado por *Entrepreneurship Theory & Practice* entre 2003 y 2009, se plantea el reto de extender los horizontes teóricos de la investigación sobre la EF desde la perspectiva de la dirección estratégica. La contribución a un mejor conocimiento de la EF desde el marco teórico que ofrece la dirección estratégica, siguiendo las pioneras llamadas de Ward (1988) y Sharma, Chrisman & Chua (1997), es el punto de partida que inspira la investigación presentada en este trabajo. Así enfocada la cuestión, sobresalen las nuevas teorías de la empresa desarrolladas

desde los años 80 dentro de la dirección estratégica, que colocaron los factores explicativos de las ventajas competitivas como una de sus cuestiones centrales (Barney, 1986a, 1991; Teece, 1990; Rumelt, Schendel & Teece, 1991; Porter, 1991).

5. LAS FUENTES DE VENTAJAS SOBRE LA COMPETENCIA Y DE RENTAS ECONÓMICAS

5.1. Factores determinantes de la competitividad ex ante¹²

En especial, la línea de investigación centrada en la descomposición de la varianza ha perseverado en estimar los pesos relativos de los efectos internos y externos a la empresa sobre su desempeño (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2003; McGahan, 1999; Mauri & Michaels, 1998; McGahan & Porter, 1998, 1997; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985). La diversidad de EF y de resultados empíricos contradictorios sobre el signo de la relación entre el carácter familiar y la competitividad expost de la firma puede entonces reconducirse a través del estudio que nos permita comprender la **importancia relativa de los factores del entorno y de la propia organización, en la conducta y resultados de estas firmas** (Galve & Salas, 2003: 21), que es precisamente el segundo problema necesitado de investigación que hemos identificado.

En una clasificación de partida, podemos convenir en que la competitividad de la empresa y su disfrute de resultados extraordinarios persistentes viene condicionada básicamente por dos tipos de factores o fuentes: (1) los factores externos de competitividad, que determinan el grado de influencia sobre la competitividad empresarial del entorno organizativo; (2) las fuentes internas de ventajas competitivas que tienen su origen en la heterogeneidad del contexto interno de cada organización. En una economía de mercado, la creación de valor depende del atractivo del entorno en que la empresa se desenvuelve, de la dinámica competitiva de la industria en la que opera (y cuyas fuerzas competitivas establecen el marco de competencia con un cierto potencial de captura de rentas económicas) y de cómo la empresa se desarrolle en dicho sector o en otros (preexistentes o que ella ayude a crear).

De forma más convencional, la literatura en dirección estratégica (Camisón, 1997; Canals, 1995, 1991; Salas, 1993b; Cuervo, 1993; Nelson, 1991; Porter, 1991, 1990; Whipp, Rosenfeld & Pettigrew, 1989; Rumelt, 1984) ha clasificado los distintos efectos causantes de ventajas sobre la competencia en tres: ventajas-país (diferencias internacionales), ventajas-industria (diferencias inter-industriales) y ventajas-empresa (diferenciales inter-empresariales). El efecto país, sostenido en la Teoría Económica Neoclásica, expresa las ventajas comparativas de que gozan las empresas de un país nacidas de los recursos y capacidades específicos del mismo, es decir, su dotación de factores. Dado que el origen de las ventajas-país radica en el atractivo de su entorno general, y que este puede diferir dentro de una nación entre diferentes regiones, parece más preciso hablar del efecto entorno general. El efecto industria, tras el cual se encuentran los postulados de la Economía Industrial (en especial el paradigma ECR), alude a los rasgos comunes de una industria (que pesan por igual en todos los competidores instalados) como el determinante principal del desempeño intra-industria y de las diferencias persistentes en el

¹² Esta sección está basada en Camisón (2009, 1997) y Camisón & Boronat (2004).

desempeño de las empresas que rivalizan en distintas actividades. El efecto empresa, tras el cual se encuentran distintas aproximaciones teóricas (siendo la principal el Enfoque Basado en los Recursos y Capacidades, RBV), recoge los atributos singulares de la empresa que le otorgan ventajas o desventajas competitivas frente a sus competidores en el negocio, y que influyen pues en la variación de las estrategias y el desempeño entre organizaciones de la misma industria.

Aunque en el ámbito teórico se reconocen mayoritariamente los distintos efectos, el análisis de la competitividad *ex post* y sus causas *ex ante* ha estado presidido por el enfrentamiento entre las dos visiones predominantes en la academia sobre la teoría de la ventaja competitiva, como son el modelo del atractivo de la industria y el modelo basado en las competencias. Esta bipolarización es el reflejo del conflicto dentro del pensamiento estratégico entre el paradigma estructura-conducta-resultados de la Economía Industrial y el enfoque RBV (Makhija, 2003; Spanos & Lioukas, 2001). Mientras la aproximación estructural coloca el punto focal en la industria o mercado de productos finales en que la empresa está establecida, el enfoque factorial fija su énfasis para el análisis de los mismos problemas en la dotación interna de factores (recursos y capacidades) de la empresa. Esta simplificación tiene la virtud de poner sobre el tapete directamente la relevancia de los elementos externos e internos a la organización como variables explicativas de la variabilidad y persistencia de los resultados empresariales, aunque lo hace a costa de soslayar la riqueza de perspectivas de análisis del juego y la dinámica competitivas y de restringir el abanico de los aspectos exógenos y endógenos a la empresa que son manejados.

Otros trabajos han enriquecido el análisis de la heterogeneidad estratégica de las empresas, incluyendo el efecto corporación que recoge la influencia de la diversificación de la cartera de actividades (McGahan, 1999; McGahan & Porter, 1999, 1997; Schmalensee, 1985); y un nivel intermedio de análisis entre la industria y la empresa, el grupo estratégico, para analizar el efecto de la similitud competitiva entre empresas dentro de una industria (González & Ventura, 2002; Khanna & Rivkin, 2001). También ha sido considerado un efecto año que designa los efectos temporales generados por las variaciones cíclicas de la economía y que son capturadas mediante técnicas de interacción industria-año (McGahan & Porter, 1999, 1997; Roquebert, Phillips & Westfall, 1996; Rumelt, 1991). Por último, el análisis de la competitividad debe considerar especialmente la influencia del marco territorial. El territorio no debe ser considerado desde una perspectiva reduccionista meramente espacial, en sus vertientes uniformes y estáticas, ni reducido al encuadramiento espacial de los mercados, siendo más fructífera su interpretación como distrito en el sentido marshalliano del término. La asentación de la empresa en un territorio con cierta riqueza de recursos compartidos nacidos de las economías externas y de la atmósfera social y relacional incrustada en el entorno, pone de relieve que el comportamiento de la empresa puede estar sensiblemente influido por el efecto distrito.

El concepto de ventajas sobre la competencia y el origen de las mismas diverge entonces según la perspectiva o ámbito de estudio desde el cual se investigue la competitividad de la empresa: comprendida como elemento pasivo sujeto a las fuerzas impersonales de los mercados, como miembro activo de cierto entorno competitivo (industria) o localizado en cierto territorio, como competidor en la industria que compite sobre cierto arquetipo estratégico o, si se basa en el análisis profundo de la empresa en sí misma, como agente con una cierta riqueza de activos y como agente con ciertas habilidades para innovar. La tabla 1 resume las ideas fundamentales de cada enfoque teórico respecto de la construcción de ventajas sobre la competencia.

Tabla 1. Ideas básicas de cada enfoque teórico respecto a la construcción de ventajas sobre la competencia.

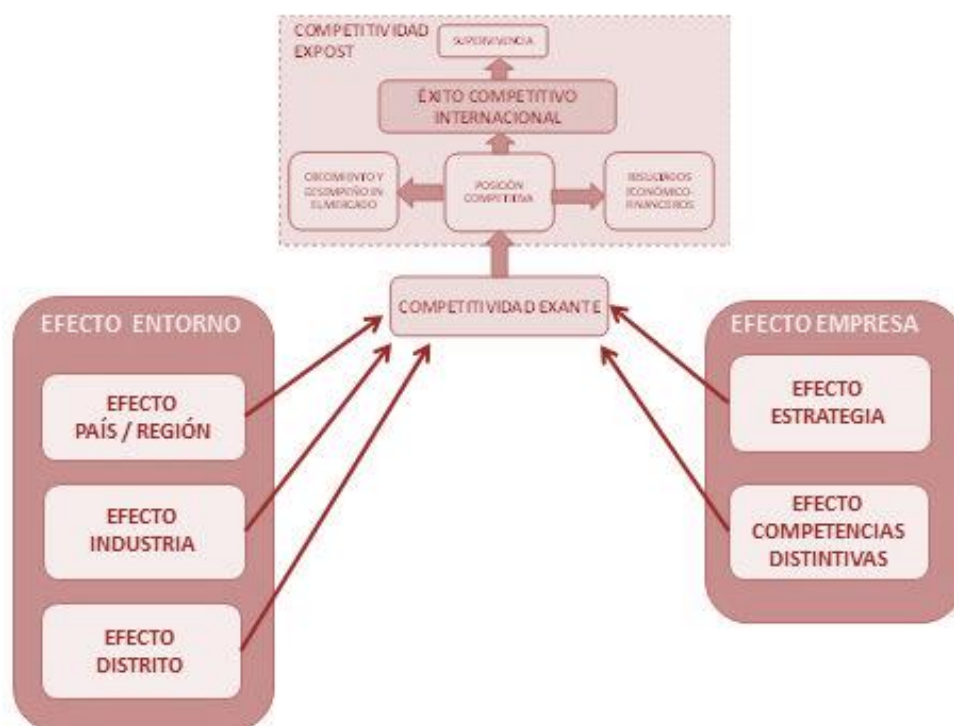
	Teoría de la Firma	Economía Industrial	Enfoque de Redes y Distritos	Enfoque porteriano	RBV	Enfoques bs. capacidades dinámicas
Hipótesis sobre la naturaleza de los factores productivos estratégicamente relevantes	Factor trabajo. Recursos naturales. Marco institucional de la economía. Inputs libres. Inputs estáticos (dotación inicial fija, sin procesos de aprendizaje).	Activos tangibles. Homogeneidad. Escasez. Agotabilidad. Movilidad perfecta.	Activos compartidos. Dotación de recursos. Producción concentrada. Sistema de valor integrado. Redes sociales. Apoyo institucional	Activos tangibles. Homogeneidad. Escasez. Agotabilidad. Movilidad perfecta.	Activos intangibles. Heterogeneidad. Escasez. Durabilidad. Inimitabilidad. Insustituibilidad. Movilidad imperfecta. Apropiabilidad Superioridad competitiva. Valor.	Capacidades dinámicas. Activos basados en el conocimiento y el aprendizaje. Innovación. Riesgo. Exploración.
Origen de la ventaja competitiva	Ninguno (mercado de productos y factores perfecto)	Exógeno (imperfecciones del mercado de productos)	Endógeno (economías de aglomeración y externalidades)	Exógeno (imperfecciones del mercado de productos, y posición competitiva de la empresa)	Exógeno (imperfecciones del mercado de factores)	Endógeno (capacidad de innovación de la empresa)

	Teoría de la Firma	Economía Industrial	Enfoque de Redes y Distritos	Enfoque porteriano	RBV	Enfoques bs. capacidades dinámicas
Enfoque	Equilibrio (competencia perfecta)	Equilibrio (competencia imperfecta en el mercado de productos)	Equilibrio (competencia imperfecta por ventajas de localización)	Equilibrio (competencia imperfecta en el mercado de productos)	Equilibrio (competencia imperfecta en el mercado de factores)	Desequilibrio
Tipo de rentas económicas	Inexistentes en el ámbito de empresa. Ventajas comparativas y rentas ricardianas a nivel país	Monopolísticas	Marshallianas	Chamberlinianas	Penrosianas	Schumpeterianas
Tipo de ventajas sobre la competencia	Efímeras	Temporales	Duraderas	Temporales	Duraderas	Sostenibles y regenerables

Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón (2009: 54).

El gráfico 2 condensa el marco conceptual propuesto. Esta figura resalta la necesidad de aunar en el análisis de la competitividad ex ante de una empresa dos grandes fuentes de ventajas sobre la competencia: el “**efecto empresa**”, como factor sintético de las habilidades de la organización al enfrentarse al mercado y de su posicionamiento estratégico en el mismo; y el “**efecto entorno**”, en cuanto al contexto nacional / regional, industrial y territorial en el que la empresa desarrolla su actividad, busca oportunidades y despliega el poder creador de rentas de sus competencias distintivas. Por otro lado, el modelo pone de relieve que ambos efectos son agregados de otros efectos más específicos. El efecto empresa es fruto tanto de los recursos y capacidades individuales poseídos por cada empresa, que explican la intensidad de su “efecto competencias distintivas”, como de su posicionamiento dentro de la industria plasmado en el “efecto estrategia”. A su vez, el efecto entorno es consecuencia del atractivo del entorno general e industrial en que se localiza, y de la riqueza en activos compartidos territorialmente (efecto distrito).

Gráfico 2. La competitividad ex ante como origen de la competitividad ex post y sus factores determinantes.



La cuestión de cuál de los factores endógenos o exógenos a la empresa tiene mayor influencia sobre el desempeño de la firma ha sido el objetivo de una extensa corriente de trabajos empíricos a

nivel internacional.¹³ En el ámbito nacional destaca otro grupo de trabajos con el mismo enfoque.¹⁴

5.2. El efecto región

La investigación económica se ha decantado tradicionalmente por una óptica macroeconómica, analizando los problemas y los hechos desde una perspectiva agregada, y adoptando un concepto de empresa inspirado en la teoría de la firma neoclásica. La teoría neoclásica de la firma insiste en una distribución homogénea de los orígenes de las ventajas competitivas entre las empresas de una nación. Por ello, han puesto énfasis en el momento de explicar las **ventajas-país** en las diferentes dotaciones de recursos y el **atractivo del entorno general** que comparten todas las empresas de una nación. Desde la perspectiva del “efecto país”, se define la competitividad como aquella capacidad que posee un espacio para competir eficazmente en los mercados internacionales.

Esta es una visión que se ampara, en una primera instancia, en los favores de la especialización que ya enunciase Adam Smith, pero desde el planteamiento *ricardiano* de la teoría del comercio internacional, haciendo, pues, descansar los fundamentos de la competitividad internacional en la teoría de las **ventajas comparativas**.¹⁵ La Teoría de las Ventajas Comparativas del Comercio Internacional tiene su núcleo en el modelo neoclásico del comercio internacional basado en el teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson, según el cual la ventaja comparativa se asienta en el coste relativo de los factores. El mecanismo de la ventaja comparativa explica el fenómeno de la especialización que adquieren ciertos factores de producción frente a otros por las ventajas en costes derivadas de los recursos productivos existentes bajo el control de un cierto sector en cada lugar, encontrándose pues su raíz en el coste de oportunidad que se revela entre distintas opciones productivas por parte de esos factores de producción. De manera que la ventaja comparativa tiene como corolario la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser, finalmente, aquellas en las que un país se muestra comparativamente más eficiente.

Aunque el modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson sigue siendo un enfoque analítico fundamental para estudiar el papel de la ventaja comparativa como determinante de las ventajas-país y de sus flujos comerciales, la evidencia empírica carece de capacidad predictiva (Hakura, 2001; Davis &

¹³ Véanse Ruefli & Wiggins (2003), Douglas & Ryman (2003), Hawawini, Subramanian & Verdin (2003), Chang & Singh (2000), Brush, Bromiley & Hendrickx (1999), McGahan (1999), Mauri & Michaels (1998), McGahan & Porter (1998, 1997), Bercerra (1997), Brush & Bromiley (1997), Roquebert, Phillips & Westfall (1996), Powell (1996), Rumelt (1991), Kessides (1990), Hansen & Wernerfelt (1989), Wernerfelt & Montgomery (1988), Hitt & Ireland (1985) y Schmalensee (1985).

¹⁴ Entre ellos, Camisón & Boronat (2004), Santos & García (2002), Claver, Llopis & Molina (2002), González & Ventura (2002), Claver, Molina & Quer (2000), Santos, García & Pérez (1998), Galán & sin emMartín (1998), Fernández, Montes & Vázquez (1996, 1997) y Galán & Vecino (1997).

¹⁵ Una mayor profundización en esta teoría se encuentra en Argandoña (1989), Leamer (1993, 1984), Jones & Neary (1984), Lewis (1978), Dornbusch, Fisher & Samuelson (1977), Chipman (1965a), Bhagwati (1964) y MacDougall (1951). Para su perfeccionamiento con el modelo neoclásico del comercio internacional basado en el teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson, véanse Samuelson (1948, 1953-54), Chipman (1965b, 1966), Vanek (1968) y Leontief (1953).

Weinstein, 2003, 2001; Treffer, 1995; Bowen, Leamer & Sveikauskas, 1987). La evidencia sobre el funcionamiento del modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson para el caso español es igualmente contradictoria, con trabajos consistentes con sus supuestos de partida (e.g., Rodríguez, 1992; Fariñas & Martín, 1990) y otros opuestos (López, 2001; Bajo & Torres, 1989). La reflexión teórica ha ampliado las dudas suscitadas por las contradicciones en el plano empírico, al sugerir que todas las infraestructuras y cualesquiera inversiones realizadas en entornos específicos, suponen ventajas comparativas para las empresas de esos lugares. Además, se ha señalado que el enfoque clásico de las ventajas comparativas es de naturaleza estática: la concentración de la teoría del comercio internacional en los factores productivos básicos le cierra la puerta al futuro, pues el hecho de que estos factores surjan de modo espontáneo o estén disponibles de forma natural, induce a creer que no existen procesos de mejora o de aprendizaje de la dotación inicial de recursos. Por tanto, la salvaguarda de las ventajas comparativas basada exclusivamente en la dotación de recursos naturales es endeble. Por otra parte, el análisis económico exclusivamente en base a precios y costes relativos olvida que en situaciones de mercado abierto y globalización de la economía, la competitividad de la economía descansará cada vez menos en factores de precio y más en su capacidad de diferenciación.

Sin embargo, la limitación más seria del modelo neoclásico es el postulado de la homogeneidad competitiva entre las empresas de un país (Leamer, 1984). Esta perspectiva teórica parte de la imposibilidad para las empresas de retener ventajas competitivas (en un mercado de competencia perfecta) y por ello predice que no existirán diferencias inter-industriales o inter-empresariales importantes en dotaciones factoriales y desempeño. Así visto, la conducta y los resultados de las empresas de un país estarían predeterminados con un escaso margen de maniobra por el entorno nacional.

Las limitaciones al análisis de competitividad-precios propuesto por la teoría clásica del comercio internacional han propulsado nuevos desarrollos teóricos en busca de los factores determinantes de la evolución de las economías en los mercados mundiales, que abandonan las hipótesis más rígidas de la teoría neoclásica y entre ellas la relativa a la homogeneidad de los factores productivos. Las aproximaciones teóricas más reciente a los orígenes de la competitividad internacional y el comercio exterior de un país ponen el acento en una serie de factores más amplia que los considerados por la teoría clásica del comercio internacional (costes-precios), y que están relacionados con el entorno económico general y el papel del gobierno y su eficacia para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas. Desde esta perspectiva, la competitividad nacional acaba siendo un resultado fruto de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno.

La **teoría de la competencia estratégica internacional** busca ampliar la explicación de la competitividad nacional más allá de los factores heredados naturalmente y revelados por las teorías clásica y neoclásica del comercio internacional. Cabe destacar aquí las investigaciones de Porter, Takeuchi & Sakakibara (2000), Nelson & Rosenberg (1993), Kogut (ed., 1993, 1991,

1985) y Porter (1992; 1990; ed., 1986). La competitividad de una nación se define como su capacidad de vender sus productos a otros países y de competir con los productos importados dentro del mercado doméstico. Esta teoría explica la productividad de una industria particular entre países por las distintas capacidades nacionales para crear, actualizar y mantener la innovación y la tecnología que incentivan las ventajas competitivas de las firmas indígenas sobre las extranjeras. Este enfoque ilumina pues la importancia del país como una base nacional para el desarrollo de la I+D por las firmas domésticas, y que podría crear ventajas para competir con las empresas foráneas. A los efectos positivos para la mejora de la productividad que auspician la innovación tecnológica, se han unido también otros factores intangibles como el capital humano, el capital relacional o la calidad (López, Méndez & Dones, 2009).

Otra perspectiva teórica en alza es la **teoría evolucionista** (Dosi, Pavitt & Soete, 1990; Dosi et al., eds., 1988; Dosi, 1988; Soete, 1987). Su análisis parte del concepto de **competitividad estructural** con el cual definen la situación competitiva internacional de un país o sector productivo en el mercado mundial. Su postulado básico es que los factores tecnológicos y de carácter institucional tienen un peso superior a los costes en la evolución de esta competitividad estructural. El punto central de la teoría evolucionista es la inclusión del cambio tecnológico en los modelos de comercio internacional de una manera más realista y compleja, que abarca distintos aspectos relacionados con la tecnología como su generación, difusión y adaptación, y que les permite revelar las diferencias en la capacidad técnica de los distintos países. Esta heterogeneidad de las funciones de producción se propone como la variable explicativa principal de las diferencias competitivas sectoriales de cada país en el mercado internacional. Además, esta literatura presenta otra serie de factores que, si bien no están relacionados directamente con el proceso productivo, condicionan significativamente su eficacia. Nos estamos refiriendo a factores organizativos e institucionales de la economía, como pueden ser las infraestructuras tanto físicas como tecnológicas, las relaciones entre agentes institucionales, el capital humano o las relaciones entre sectores productivos.

El marco institucional del entorno general ha sido indicado persistentemente como un factor relevante para explicar las diferencias de desempeño entre empresas de distintas nacionalidades (Tezuka, 1997; Salas, 1993b; North, 1990). Las instituciones colectivas no son neutrales desde el punto de vista económico, sino que la eficacia de la organización económica depende del marco institucional particular al país y al momento. Las instituciones se definen como las normas del juego en una sociedad, e incluyen tanto aspectos formales (derechos de propiedad, contratos, marcos regulatorios, sistema financiero, etc.) como informales (códigos de conducta, creencias y valores) (North, 1990). Las instituciones varían acusadamente entre países porque se desarrollan y sostienen mediante procesos dependientes de la historia y fuertemente localizados en un territorio. Existe una amplia literatura que estudia el efecto que tienen sobre el desempeño económico, atributos característicos del marco institucional nacional como el sistema financiero (Florida & Kenney, 1990), la cantidad y la calidad del capital humano, tecnológico y social depositado en el entorno nacional por la acción pública (Howes & Singh,

eds., 2000), la cultura regional (Franke, Hofstede & Bond, 1991; Whipp, Rosenfeld & Pettigrew, 1989), las normas de cooperación y el grado de confianza (Knack & Keefer, 1997) o el tamaño del mercado nacional y la estructura del sistema económico (Arora & Gambardella, 1997). Este marco institucional altamente cambiante constriñe la actividad empresarial y, junto con la tecnología empleada y el coste relativo de los factores, puede determinar los costes de producción y transacción, afectando a la variación del desempeño entre países.

El desempeño económico de una economía puede verse también impulsado o limitado por otros factores, entre ellos el capital físico de que dispone. Los bienes de capital públicos en forma de infraestructuras generan importantes efectos externos, que se desparrraman por ámbitos espaciales concretos. Los esfuerzos de creación de capital público fijo reducen los costes de producción y de transacción de las demás actividades directamente productivas (Hirschman, 1958). Por tanto, los estrangulamientos infraestructurales deben analizarse comparativamente con otros territorios, ya que los servicios de infraestructuras tienen una notable influencia sobre la competitividad (Bandrés, 1990: 276). Los estudios sobre la competitividad estructural se han desarrollado ya en España para distintos sectores, aunque normalmente se ciñen a industrias manufactureras (Barcenillas, 1999; Barcenilla & Pueyo, 1996; Sánchez & Vicens, 1994).

La literatura sobre negocios internacionales ha insistido también en la importancia de las diferencias nacionales para explicar la variación del desempeño, aunque refiriéndose específicamente a las empresas multinacionales. Dentro de esta corriente, trabajos como los de Makino, Isobe & Chan (2004), Khanna & Rivkin (2001), Christmann, Day & Yip (1999), Brouthers (1998) y Yip (1991) han examinado empíricamente el efecto país concluyendo que las ventajas nacionales específicas estaban significativamente relacionadas con las diferencias en el desempeño empresarial.

Los estudios han tomado normalmente como unidad de análisis para la prognosis del “efecto país” el país en que está localizada la empresa (p.e., Galán & Martín, 1998). Sin embargo, aunque se hable de efecto país, realmente se está queriendo hablar del **efecto entorno general**, es decir, el efecto que causa el atractivo del entorno que comparten todas las empresas de un territorio sobre los resultados. El primer pensamiento al enjuiciar las ventajas comparativas de un país, bajo la premisa de la unidad de mercado, es pensar en un entorno general básicamente homogéneo. No obstante, el entorno general no tiene que coincidir necesariamente con el ámbito de un país (fronteras nacionales), si existen dentro de una nación disimilitudes importantes que modifiquen la naturaleza del entorno general de las empresas en distintos espacios geográficos. Existen casos de países con una organización federal (Estados Unidos o Alemania, por ejemplo) cuyo entorno general es bastante heterogéneo. Luego, en vez de “país”, cabe hablar de “área geográfica suficientemente homogénea y diferenciada por sus ventajas comparativas”, que puede ser una nación pero también una región, una comarca o una comunidad políticamente singular.

Este enfoque cuenta ya con precedentes en la literatura sobre **competencia regional** (Martin, Kitson & Tyler, 2006; Gardiner, Martin & Tyler, 2004; Batey & Friedrich, eds., 2000).¹⁶ Desde esta óptica, cabe preguntarse si España es un área homogénea en cuanto a sus ventajas comparativas, o cabe discernir en su seno territorios con dotaciones heterogéneas de ventajas comparativas. Nuestra tesis es que el grado de heterogeneidad de España es fuerte, seguramente como consecuencia de su notable grado de descentralización política y de un crecimiento histórico asimétrico (Martin, 1999; Esteban & Vives, eds., 1994). El atractivo del entorno general entre comunidades autónomas en nuestro país es acusadamente distinto, ofreciendo a las empresas ventajas comparativas asimétricas según la región donde se ubique. Se trata de un sistema económico, político y social fuertemente heterogéneo, donde se establece incluso una fuerte competencia entre las instituciones regionales por conformar un marco más atractivo para el desarrollo de la actividad empresarial. Esta ha sido la razón que nos ha llevado a introducir el **efecto región** en nuestro modelo teórico, examinando el conjunto de variables incluidas en los entornos generales intra-país existentes en España. La premisa que introducimos es que el atractivo del entorno regional estará directamente relacionado con la fortaleza de la competitividad expost de la empresa.

5.3. El efecto industria

Mientras que el enfoque macroeconómico de la competitividad sitúa la unidad de análisis en el entorno general, sea un país o una región, la economía industrial delimita como unidad de análisis el marco de una industria. Por consiguiente, la investigación debe también enfocarse hacia el estudio del **efecto-industria**, o sea, el peso que sobre la competitividad expost de las empresas de cierta actividad tienen las imperfecciones del mercado en ella identificables.

El referente de la teoría capaz de modelizar el impacto del “efecto industria” se condensa en el **paradigma Estructura-Conducta-Resultados (E-C-R)**, que trata de los vínculos existentes entre las condiciones primordiales del mercado (costes, demanda y tecnología), la estructura de los mercados, la conducta de las empresas y los resultados económicos. La proposición central del paradigma ECR (Caves, 1980; Caves & Porter, 1977; Bain, 1956) enuncia una relación determinista entre las mencionadas variables, plasmada en cuatro postulados: (a) la estructura de la industria determina la naturaleza de la competencia en una industria; (b) la naturaleza de la competencia determina los resultados de la empresa; (c) admitiendo la opción de diferencias inter-industriales de cuantía, se propugna una cierta homogeneidad interna en cada actividad, dado que la estructura del mercado limitaría la libertad estratégica de la empresa

¹⁶ Otra línea de investigación en comercio internacional ha aplicado el modelo de proporciones factoriales de Heckscher-Ohlin-Samuelson al ámbito regional, bajo la idea de que sus predicciones mejoran notablemente cuando una selecciona una muestra de países con tecnología y gustos similares. Diversos trabajos empíricos han optado ya por utilizar datos de regiones en lugar de datos nacionales para contrastar la validez de este modelo (Debaere, 2004; Bernstein & Weinstein, 2002).

prevaleciendo la similitud entre las respuestas de las firmas a las condiciones plasmadas en la estructura sectorial, y dada la réplica de las estrategias exitosas por los competidores; (d) por tanto, las fuentes de ventajas competitivas se distribuyen homogéneamente en el interior de cada industria concentrándose en ciertas imperfecciones del mercado de productos finales.

Este paradigma suministra una hipótesis básica: la competitividad de las empresas de cierta industria, medida por sus rentas económicas, viene dada por la naturaleza de la competencia determinada por las características estructurales de su mercado (McGahan, 1999). Según este enfoque estructural, cabe pues suponer una relación directa entre el atractivo de la estructura de la industria y la competitividad expost de las empresas a ella pertenecientes. Por tanto, el análisis estructural de la competitividad concentra su atención en los mercados de productos finales, cuya estructura sería el factor determinante de las **rentas chamberlianas** derivadas de las imperfecciones del mercado que las empresas de la industria pueden explotar. La imperfección más señalada por la teoría de la colusión es el poder de mercado por su valor creador de **rentas monopolísticas**.

Los enfoques estratégicos racionales desarrollados durante los años 1980, y principalmente la escuela estratégica del posicionamiento cuyo más conspicuo representante es Porter (1985, 1981, 1979), han adoptado un enfoque explicativo del desempeño, teóricamente hermano al de la Economía Industrial aunque metodológicamente diferente. La **Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter** (1985, 1980) ha sido la interpretación del paradigma ECR de la Economía Industrial dominante durante las dos últimas décadas del siglo XX. La contribución de esta Teoría es fundamental para el estudio de la estructura competitiva del negocio y la identificación de las imperfecciones del mercado que explotar. Porter explica la posición relativa y el éxito competitivo de la empresa como el resultado de un efecto industria, que recoge la influencia derivada de los rasgos estructurales vitales de cada sector los cuáles determinan la competencia en su seno, y de las posiciones de los competidores.

La estructura fundamental de una actividad, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, debe diferenciarse de muchos otros factores coyunturales (fluctuaciones económicas, escasez de materias primas, conflictos laborales, repentinos aumentos de la demanda, o similares) que también pueden afectar a corto plazo y transitoriamente a la competencia y a la rentabilidad. El análisis estructural de un negocio busca identificar las características básicas estables que conforman “la arena en la cual debe fijarse la estrategia competitiva” (Porter, 1980: 26-27).

La mayor aportación de Porter ha sido sistematizar **las fuerzas competitivas de una industria** de las que, desde su visión teórica, dependería el comportamiento y, en último extremo, los resultados de las empresas en ella instaladas. Su modelo de las cinco fuerzas competitivas define el marco dentro del cual las empresas de cada industria persiguen obtener ventajas competitivas, desvelando las contingencias estructurales sobre las opciones competitivas de la empresa. Las fuerzas en cuestión son la rivalidad entre los competidores

instalados, la amenaza de entrada de nuevos competidores o de productos sustitutivos, y el poder negociador de clientes y proveedores. El interés en analizar las cinco fuerzas competitivas estriba también en que introduce un nuevo concepto de competencia: la **rivalidad amplificada**. Traduce el hecho de que la competencia en una cierta actividad puede no limitarse simplemente a los competidores ya instalados, sino que los clientes, los proveedores, los fabricantes de productos sustitutivos y los competidores potenciales, pueden convertirse en “rivales” para las empresas instaladas en el negocio, bajo ciertas circunstancias especiales (Porter, 1980: 26). Una estructura será tanto más atractiva cuanto más intensas sean las imperfecciones de mercado que la empresa puede explotar alcanzado poder de mercado, creando barreras de entrada, desarrollando economías de escala y de alcance, etc.

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 a explotar, se completa con la dimensión **incertidumbre del entorno competitivo**, que define las condiciones de complejidad, dinamismo y munificencia no recogidas en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El análisis de la interacción organización-entorno es también un aspecto importante en el Enfoque Contingente, donde se considera que la organización debe adaptarse a las condiciones del entorno (Thompson, 1967). En concreto, numerosos trabajos contingentes (Hitt & Ireland, 1984; Lawrence & Lorsch, 1967; March & Simon, 1958) sostienen que el grado de incertidumbre del entorno que rodea a las empresas de una determinada actividad afectará a su elección del diseño organizativo, pues debe producirse un ajuste entre las características organizativas internas y las condiciones ambientales.

Una consecuencia ineludible de la incertidumbre ambiental es la inestabilidad y la complejidad de los retos del entorno, traducidos frecuentemente en cambios continuos e imprevisibles. La incertidumbre del entorno también puede ser alimentada por actitudes hostiles hacia la industria y/o la empresa. Aunque un ambiente munificante, rico en recursos, puede atenuar la dificultad para dirigir, en términos globales la incertidumbre dispara los costes en que la empresa debe incurrir para controlar el entorno y dificulta la adopción eficiente de decisiones (Thompson, 1967; March & Simon, 1958), acrecentando sus necesidades de conocimiento especializado e idiosincrásico para desarrollar respuestas estratégicas eficientes.

La complejidad y el dinamismo del entorno podrían inducir oportunidades de crear ventajas competitivas sostenibles, explotando la inimitabilidad del conocimiento idiosincrásico acumulado por la empresa y la habilidad para regenerar sus activos a través de la innovación. Sin embargo, pueden pesar más los costes de la incertidumbre, que sobrepasan los beneficios alcanzables con la pesca de oportunidades en río revuelto, y complican el logro de posiciones competitivas sostenibles. Por otro lado, es cierto que la economía ha establecido clásicamente una relación directa entre riesgo y rentabilidad, razonando que la desutilidad del riesgo debe ser compensada por mayores

expectativas de rentabilidad. No obstante, debe considerarse que estamos hablando de incertidumbre de la industria, y no de proyectos de inversión puntuales. La movilidad de las empresas entre industrias, buscando aquellas donde la relación riesgo-rentabilidad les fuese más favorable, se ve frenada por múltiples factores, entre ellos las barreras de entrada en nuevos sectores y la propia inercia de las empresas a mantenerse en su actividad tradicional. Puede ocurrir entonces que muchas empresas permanezcan en sectores de elevada incertidumbre a pesar de su baja rentabilidad relativa.

Por consiguiente, la tesis contingente es que el efecto de la incertidumbre ambiental sobre los resultados empresariales es negativo (Thompson, 1967; March & Simon, 1958). Aunque los resultados empíricos acerca de la relación entre esta variable y el desempeño organizativo no son totalmente concluyentes (Gerloff, Muir & Bodensteiner, 1991), existe una evidencia empírica bastante sólida (Camisón & Boronat, 2004; Downey & Slocum, 1982; Lorenzi, Sims & Slocum, 1981).

5.4. El efecto distrito

El análisis económico sobre el atractivo del entorno general en el ámbito de una región o el análisis competitivo en el ámbito de la industria dejan igualmente de lado el estudio de las necesarias relaciones que se establecen con otros sectores en el entorno próximo o local en que la empresa opera, así como las instituciones, relaciones y redes sociales desplegadas en dicho territorio, y que pueden ser fuentes de ventajas competitivas.¹⁷ La hipótesis nuclear que deriva de contemplar estos aspectos es que la competitividad internacional de las empresas en cierta industria dentro de un país o región no se contempla entonces como una competencia entre naciones o regiones, ni entre industrias nacionales o regionales, sino entre sistemas productivos especializados en segmentos estratégicos dados y localizados en un entorno geográfico limitado que responde a un patrón definido del cual nacen ventajas competitivas para las empresas en su seno.

Esta perspectiva fijada en el agrupamiento de sectores evidencia al menos tres elementos importantes en lo que se refiere al estudio de la competitividad de la empresa. Primero, la importancia del conjunto de relaciones verticales y horizontales que la industria estudiada mantiene con otras actividades y que genera una serie de interdependencias de manera que la fortaleza competitiva de una industria puede depender de sus sectores auxiliares o conexos. El concepto de *filière* (hilera de producción) o de sistema de valor de Porter reflejan la idea que la competitividad de una industria no es independiente de la competitividad de las industrias con las que está estructuralmente interrelacionada. En segundo lugar, los beneficios o ventajas de las interconexiones entre diferentes sectores productivos localizados en un área geográfica determinada recalcan la importancia competitiva del territorio y dan pie para hablar de un **efecto territorio**. El ámbito geográfico desde el cual se adoptan las decisiones estratégicas de la empresa, y las condiciones socioeconómicas de este entorno adquieren un relieve trascendental para explicar

¹⁷ Una revisión teórica exhaustiva sobre el efecto territorio aplicado a los sistemas productivos locales puede verse en Camisón (1997: cap. 10, 2001: 154-163).

la competitividad de la empresa. Por último, esta óptica hace ver la necesidad de un nivel de estudio intermedio entre el país o región y la industria específica a la que pertenece una empresa (la turística en nuestro caso o alguno de sus subsectores).

Esta aproximación teórica más reciente a competitividad internacional de las empresas de cierta industria en un país o región trata de explicarla a partir de las relaciones productivas y sociales que se establecen en el entorno próximo en que la empresa opera. Es decir, el origen de la ventaja competitiva se sitúa en el entorno local en que la empresa desarrolla su negocio.

Desde el análisis económico, la concentración de empresas en ámbitos territoriales delimitados adquiere un significado mucho más profundo que el derivado de la convivencia espacial, hasta el punto de constituir el elemento molar de un modelo industrial con ventajas competitivas generadas por la explotación de ciertas ventajas de naturaleza económica denominadas genéricamente **economías externas**. Este elemento territorial como integrador de las externalidades a la producción se constituye en componente central del conocido **concepto marshalliano del distrito industrial**. Las economías externas señaladas por el análisis económico presentan tres formas principales (Zeitlin, 1992): economías de especialización, economías de información y economías de disponibilidad de mano de obra. Junto a estas externalidades, Marshall encontró otras ventajas fruto de la experiencia acumulada en el territorio, la denominada “atmósfera industrial”, que puede considerarse como elemento reproductor de estas economías externas. El aprovechamiento de las citadas economías externas, es decir, del proceso industrial endógeno que envuelve a las empresas instaladas en la zona, contribuye a la mejora de su competitividad, frente a las de unidades que desarrollan su actividad en lo que se puede denominar “zonas exclusivas”.

El concepto marshalliano del distrito industrial ha sido ampliamente observado en los distritos industriales italianos (Bagnasco, 1977; Becattini, 1979; Brusco, 1982). Estas aglomeraciones industriales se definen por rasgos peculiares: procesos de producción fácilmente descomponibles y un gran número de unidades productivas muy especializadas, que atienden todas las fases del proceso y en condiciones de flexibilidad capaces de dar respuestas inmediatas a los frecuentes cambios de la demanda.

Porter (1990, 1991) también ha contribuido al análisis económico de los distritos industriales con su teoría de la ventaja competitiva de las naciones. De acuerdo con esta teoría, la economía de un país o una región estaría compuesta por una serie de agrupamientos formados por un conjunto de sectores competitivos con relaciones verticales y horizontales y con patrones claros de concentración geográfica. Su modelo de la competitividad internacional de la industria de un país o una región no se ciñe pues al atractivo de una industria o del grupo estratégico, sino que depende de cómo se organizan las relaciones inter-industriales en sistemas estratégicos específicos y cómo se localizan en ámbitos geográficos dados. Porter (1991: 110) denomina *cluster* al conjunto complejo de estos elementos y lo define como la agrupación natural de

empresas, pertenecientes a distintos sectores, en un determinado espacio geográfico homogéneo, con una serie de empresas o sectores de apoyo que están relacionados con su actividad. Cuando las pautas de organización intersectorial y de localización espacial se aproximan al modelo *cluster*, las empresas ubicadas en su seno tendrían a su alcance ventajas especiales. En sus propias palabras, la ventaja competitiva difícilmente se conseguiría por sectores o empresas aisladas ya que “*los países tienden a tener éxito en clusters de sectores interrelacionados, que implican la existencia de diversos sectores proveedores y clientes, todos ellos competitivos*”.

El análisis económico del distrito industrial ha sido ampliado con nuevos matices alusivos al peculiar sistema social que florece dentro de los límites geográficos que lo circundan. Surge así un entorno que, además de generar las externalidades positivas y la atmósfera industrial ya mencionadas por Marshall, se caracteriza por una atmósfera social integrada por una comunidad de personas con un fuerte sentimiento de arraigo y características culturales comunes, con una alta movilidad social vertical, una infraestructura de apoyo a la formación y a la I+D y la difusión informal de las innovaciones y el conocimiento que se ve fomentada por la proximidad física. Becattini (1990: 62) define el distrito industrial como “una entidad socio-territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada”. Podemos entender económicamente el distrito industrial como un conjunto de pequeñas y medianas empresas especializadas en diversas fases del proceso productivo (actividades económicas relacionadas), localizadas en una comunidad claramente identificada, que constituyen redes organizativas con fuertes lazos y que conforman una atmósfera industrial particular.

Como indica Harrison (1991), la presencia de una comunidad de personas dentro del distrito hace que sus implicaciones vayan más allá de las economías de aglomeración marshallianas. El análisis sociológico de los distritos industriales (Grandori, ed., 1999; Lazerson, 1995) recalca el hecho de que las empresas encuentran una serie de ventajas por el hecho de estar localizadas en un entorno determinado con ciertos patrones de organización social. El distrito industrial descansa en una comunidad de personas que comparten un sentimiento de pertenencia o una identidad común, que está relacionada con el concepto de arraigo o *embeddedness* propuesto por Granovetter (1985). De la comunidad de personas nace una atmósfera de cooperación, de confianza y de sanción social, en la cual la acción económica está regulada por normas tanto explícitas como implícitas (Lazerson & Lorenzoni, 1999). El distrito industrial, como modelo organizativo, enfatiza la significación contextual de las instituciones sociales compartidas y la importancia de relaciones basadas en la confianza y en la reproducción sostenida de la cooperación entre los actores intra-distrito. Dentro de este *mercado comunitario* (Dei Ottati, 1994), la experiencia reproduce la confianza a través del conocimiento mutuo y de relaciones repetitivas entre los actores. Los mecanismos sociales que gobiernan espontáneamente las relaciones dentro del distrito permiten así limitar la amenaza de oportunismo de las partes (Foss & Koch, 1996; Dei Ottati, 1994), generando bajos costes de transacción. En este contexto,

la cooperación tiene un papel fundamental dado que al reforzar la red de acuerdos establecidos, mayores son los beneficios sobre la colectividad. Por consiguiente, el resultado final más valioso del sentimiento de arraigo o de pertenencia, que caracteriza a la comunidad de personas en un distrito industrial, es la combinación armoniosa de cooperación y competencia (Harrison, 1991).

La vinculación de la competitividad a la densidad del entramado productivo en un cierto territorio pone de relieve en qué medida la capacidad de una empresa que compite en el mercado final se encuentra condicionada por los **activos compartidos** a su disposición en el destino. La perspectiva estratégica de los distritos industriales insiste en las **competencias compartidas** en forma de activos de conocimiento y de información depositados en un entorno territorial próximo a la empresa (Breukel & Go, 2009); los flujos de conocimientos, información y experiencias que circulan dentro del distrito con un cierto grado de libertad a través de redes e instituciones (European Commission, 2006); o la cultura industrial sólidamente asentada en el territorio. Las competencias compartidas son combinaciones de conocimientos y de habilidades que no son propiedad legal de ninguna empresa, al estar embebidas en los procesos, redes e instituciones existentes en el seno del distrito industrial. El distrito industrial puede entenderse entonces como un espacio externo de recursos y capacidades a los que tienen acceso las empresas miembros (Camisón, 2000b: 25); o como un contexto de oportunidades y restricciones, generador de capacidades de orden superior (Foss & Eriksen, 1995) La importancia de las competencias compartidas como fuente de ventajas sobre los competidores que no pueden acceder a ellas deriva precisamente de su carácter intangible y tácito. Las dificultades adicionales para la apropiación o imitación de los competidores externos al distrito no hacen sino realzar más aún su valor como fuente de la posición competitiva relativa del distrito frente a otros competidores. Hemos acuñado el concepto de **“efecto distrito”** para describir esta influencia y **rentas marshallianas** a los resultados diferenciales atribuibles al mismo.

5.5. El efecto estrategia

Los enfoques a la construcción de una teoría de la competitividad de la empresa desde la economía general, la economía industrial y la teoría de redes y distritos tienen su limitación más seria en adoptar como unidad de análisis entidades supra-empresa (entorno general, entorno industrial y entorno territorial, respectivamente), ignorando un amplio conjunto de variables estrictamente internas que definen la especificidad de cada empresa dentro de su región, industria y espacio. Los enfoques competitivos supra-empresariales olvidan que son las empresas las que compiten, no las regiones, las industrias ni los territorios. Por consiguiente, un avance fructífero para el análisis de la competitividad de la empresa debe partir, precisamente, de que cada firma es diferente, como efecto de una larga trayectoria de decisiones y circunstancias cuyos efectos pueden observarse en la estrategia que adopta y en los recursos y capacidades que maneja.

Otra amplia corriente de investigación ha buscado explicar la variación de los resultados empresariales a partir de la similitud / diferenciación de su posición competitiva en el ámbito de su industria, introduciendo un nivel intermedio de análisis entre la industria y la empresa. Siguiendo a Deephouse (1999), definimos la similitud estratégica como la distancia entre la posición estratégica de una empresa y las posiciones estratégicas de sus competidores. La similitud estratégica alude a la homogeneidad entre las organizaciones con la misma opción estratégica, y a la heterogeneidad entre los distintos grupos de competidores con posiciones diferenciadas dentro de una industria. Cabe entonces introducir en el modelo el **efecto similitud estratégica**, que refleja el diferencial de desempeño intra-industria e inter-grupos atribuible a la adopción de una determinada posición competitiva por un grupo de competidores, superior a las opciones alternativas y que es estable en el tiempo.

Aquí nuevamente las aportaciones de Porter (1980, 1985) son fundamentales para el estudio de la estructura competitiva del negocio. Aunque en su primera etapa como heredero de la tradición de la Economía Industrial el foco de análisis competitivo para Porter es la industria, pronto observó la heterogeneidad interna a cada sector y la necesidad de un estudio más desagregado desglosando la industria en **grupos estratégicos** con posicionamientos competitivos diferenciados. Las barreras a la movilidad, basadas en los costes de cambio y los límites a la imitación (McGee & Thomas, 1986), podrían conducir a diferencias de desempeño entre los distintos grupos estratégicos (Porter, 1979; Caves & Porter, 1977) y a que las ventajas competitivas y las rentas económicas alcanzadas por los grupos exitosos sean sostenibles en el tiempo.

En su *Teoría de la Ventaja Competitiva*, Porter explica la posición competitiva relativa y el éxito competitivo de la empresa no sólo por el efecto industria ya reseñado, sino por un segundo factor, el **efecto posicionamiento**, que reconoce la especificidad de cada empresa, de la posición relativa que la empresa se ha labrado en su mercado. Por tanto, Porter admite que las empresas tienen considerable libertad para configurar la cadena de valor con la cuál compiten, e incluso que a través de las acciones desarrolladas para crear ventajas competitivas pueden alterar la estructura de la industria. Se aleja así de la interpretación unilateral del paradigma E-C-R. El papel de la estrategia lo define, precisamente, en generar y mantener un posicionamiento competitivo diferenciado que permita producir rentas empresariales superiores a las de los competidores. La ventaja competitiva la define por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y resulta del valor que la empresa es capaz de crear para los compradores, sea en forma de menores precios del producto para proporcionar similares beneficios, sea en forma de atributos exclusivos que proporcionan un beneficio mayor al coste adicional.

En su clásico trabajo *Estrategia competitiva*, Porter describe tres **estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva**: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Así pues, el desempeño superior de una empresa proviene del alcance de uno o dos tipos de ventajas competitivas: coste y diferenciación, en el ámbito total de un mercado o de alguno de sus

segmentos o nichos. Una rentabilidad superior deriva de disponer de un precio más alto que los competidores (gracias a la prima de precio que la habilidad para diferenciarse faculta y que excede al coste extra de estas acciones) o de costes más bajos.

El enfoque de Porter tiene dos limitaciones relevantes: (a) clasificar estratégicamente las empresas en base a la dimensión ventaja competitiva; (b) el aire determinista o isomorfista de sus postulados, pues aún admitiendo la discrecionalidad estratégica de las empresas se superpone la hipótesis que predice la superioridad en desempeño de aquel grupo estratégico con un mejor ajuste a la estructura de la industria.

La literatura ha trabajado para superar la primera restricción ofreciendo tipologías más completas para clarificar los grupos dentro de la industria. Entre ellas, hemos seleccionado la de Miles & Snow (1978), que se integra en su ***Teoría de la Elección Estratégica***. Esta tipología tiene como principal virtud la de caracterizar a la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno (McDaniel & Kolari, 1987: 20), centrándose de forma especial en su orientación estratégica. Por tanto, no sufre los problemas de consideración parcial de la realidad empresarial de la mayoría de las tipologías, que se concentran en un único elemento de la estrategia o la estructura, buscando en cambio considerar globalmente el proceso de adaptación de la organización con el entorno. Para ello, considera tres problemas básicos: el problema empresarial, relativo a la definición del ámbito producto-mercado de la empresa; el problema tecnológico, relativo a la elección de las tecnologías para la producción y la distribución; y el problema administrativo, referido a la racionalización de la estructura y los procesos e implantación de sistemas que permitan la evolución de la organización -innovación-. Las empresas pueden competir en un mercado con distintos patrones de adaptación, y cada arquetipo tiene su propia estrategia para responder al entorno, así como una configuración particular de tecnología, estructura y procesos consistente con su estrategia.

El grado de proactividad de la empresa a la hora de adoptar decisiones en estos tres problemas da lugar a cuatro *arquetipos estratégicos* o modelos de comportamiento: *prospectivo o explorador, defensor, analizador y reactivo* (Miles & Snow, 1978: 29). Los **exploradores** son organizaciones enfocadas en la investigación de oportunidades de mercado y en innovar respuestas a tendencias ambientales emergentes; por ello, son frecuentemente los creadores de cambio e incertidumbre en la industria, a costa de no ser totalmente eficientes. Los **defensores** son organizaciones concentradas en la mejora de la eficiencia de sus operaciones, que rehúyen investigar oportunidades fuera de su estrecho ámbito producto-mercado, y que rara vez necesitan efectuar grandes ajustes en su tecnología, estructura o métodos. Los **analizadores** son organizaciones que simultanean los perfiles de los dos arquetipos anteriores, cada uno de ellos en diferentes negocios; en sus áreas estables, operan rutinaria y eficientemente usando estructuras y procesos formalizados; en sus áreas turbulentas, se enfocan a la búsqueda de oportunidades y a la innovación. Por último, los **reactores** son organizaciones en las cuales los

directivos no perciben el cambio y la incertidumbre ambientales de modo adecuado, por lo que son incapaces de responder efectivamente; estas empresas suelen carecer de una adaptación consistente entre la estrategia y la estructura, e incluso de una estrategia explícita.

Miles y Snow (1978: 14) consideran los tres primeros tipos como formas organizativas estables, queriendo con ello decir que si una empresa escoge cierta estrategia y diseña una organización coherente con ella, dicha organización alcanzará la adaptación con el entorno y será un competidor efectivo durante largo tiempo en la industria. La premisa de la Teoría de la Elección Estratégica es pues que la dirección dispone de la capacidad para elegir entre varias formas organizativas estables. Los arquetipos explorador, defensor y analizador son definidos como arquetipos positivos, en el sentido de que alcanzan la adaptación con el entorno y pueden ser igualmente eficaces y conducir a un buen desempeño en cualquier industria, siempre que la estrategia estuviera bien implantada (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990; Snow & Hrebiniak, 1980). Esta hipótesis está en línea con el **concepto de equifinalidad**, el cual sugiere que un mismo desempeño puede alcanzarse por múltiples medios, con diversos recursos, procesos y métodos (Powell, 1992; Hrebiniak & Joyce, 1985). Por contra, el tipo reactor se percibe como negativo por su ausencia de estrategia intencionada, que le conduce a un patrón de adaptación inestable e inconsistente porque le falta coherencia interna en su diseño estratégico y organizativo. Esta forma organizativa hará a la organización incapaz de responder apropiadamente al cambio y la incertidumbre del entorno. Por tanto, se convertirá en un competidor ineficaz dentro de la industria (Miles & Snow, 1978: 93).

Aunque González & Ventura (2002) y Khanna & Rivkin (2001) han observado empíricamente la importancia relativa del efecto grupo estratégico como determinante de la rentabilidad, junto a los efectos industria y empresa, trabajos añadidos a los clásicos de Cool & Schendel (1988, 1987), como el de McNamara, Deephouse & Luce (2003), vuelven a concluir que las diferencias de desempeño dentro de los grupos son más grandes que entre los grupos. En consecuencia, la premisa más sólida es de inspiración equifinalista y predice que existirá una relación directa entre la adopción por las empresas de una estrategia positiva (de cualquiera de los tres tipos) y su competitividad expost.

5.6. El efecto competencias distintivas

Los efectos región, industria, distrito y estrategia no agotan el abanico de factores causales de la competitividad, puesto que quedaría pendiente aún de explicar las razones por las cuales ciertas empresas son capaces de alcanzar un posicionamiento competitivo ventajoso frente a rivales ubicados en el mismo entorno (y por tanto con la misma dotación de ventajas comparativas), en la misma industria (y por consiguiente con iguales oportunidades para explotar las imperfecciones de los mercados), en el mismo distrito (y consecuentemente con un acceso homogéneo de los recursos compartidos en el distrito) y con la misma estrategia positiva que otros competidores en igual mercado. Los factores discriminantes clave de la competitividad, propios de cada empresa, son el origen del denominado **efecto competencias distintivas**.

El énfasis actual en los elementos intra-organizativos como origen de los diferenciales de desempeño intra-industria e intra-grupo estratégico, así como la prescripción normativa de basar la estrategia en las competencias distintivas de la empresa, se ha basado en el Resource-based View (RBV) (Barney, Wright & Ketchen, 2001; Barney, 1997, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Hansen & Wernerfelt, 1989; Wernerfelt & Montgomery, 1988; Wernerfelt, 1984). El RBV coloca aún más intensamente a la empresa en el centro del juego competitivo, al sostener y aportar las primeras evidencias empíricas del papel vital de los factores intra-organizativos en la generación de ventajas competitivas y de diferencias de resultados entre firmas de una misma actividad (Rumelt, 1991; Hansen & Wernerfelt, 1989; Wernerfelt & Montgomery, 1988; Wernerfelt, 1984). Este enfoque teórico evoca la mayor importancia en el largo plazo de la fortaleza interna de la empresa en el mercado de factores que su posición en el mercado de productos. También pone de relieve que la responsabilidad decisiva de la competitividad de la empresa descansa sobre ella misma.

Consecuentemente, la investigación de la competitividad empresarial debe centrarse en el análisis profundo de las empresas, y sólo complementariamente como elemento de las regiones, los mercados o habitantes de cierto territorio. En especial, RBV defiende que la unidad básica de análisis para intentar descifrar 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 & Lioukas, 2001; Peteraf, 1993; Barney, 1991, 1986a). Los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa se desplazan así desde el aprovechamiento de fallos del mercado conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre las empresas, a la posesión de una “cartera” de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que condicionan la forma de diferenciación de cada empresa (Camisón, 2009: 55).

Los postulados básicos del RBV se pueden sintetizar en los siguientes: (a) los recursos y capacidades que manejan las empresas de cierta actividad pueden ser idiosincrásicos, y por lo tanto estar distribuidos de forma heterogénea entre las empresas competidoras dentro de cierta industria que serán igualmente asimétricas; (b) ni la estructura de la industria ni la similitud competitiva capturan la importancia de las dotaciones de factores específicos de cada competidor; (c) la heterogeneidad de los recursos que maneja cada empresa puede ser de larga duración puesto que los activos que pueden controlar las empresas no serán perfectamente móviles –movilidad imperfecta- y estarán protegidos por barreras a la duplicación o a la sustitución por activos estratégicamente equivalentes (Collis & Montgomery, 1995; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Barney, 1991, 1986a).

Esta perspectiva pone entonces 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).

Desde este punto de vista, la empresa no será sólo un conjunto de negocios con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un **haz de recursos y capacidades** que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad. Pierde así importancia el concepto de cartera de negocios frente al de **cartera de competencias**. Penrose (1959), en su trabajo seminal, defendía ya la concepción de la empresa como un conjunto de recursos productivos, y la tesis de que el crecimiento de las empresas no depende de la demanda de sus actuales productos, sino de los recursos de que dispone, aunque su valor para el crecimiento no descansa en sí mismos sino en los servicios que producen o en la forma en que son utilizados (servicios directivos). Ello ha dado pie a diversos autores (Foss, 1997, 1993; Foss & Knudsen, eds., 1996; Sánchez, Heene & Thomas, eds., 1996) para calificar con el rótulo **Enfoque Basado en las Competencias (CBV)**, 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, relacionadas con el conocimiento tácito y compartidas en el seno de la organización. Así, Knudsen (1996: 13) considera que este enfoque aglutina un conjunto de corrientes teóricas que destacan el papel de las competencias en la consecución y sostenibilidad de ventajas competitivas. A su vez, Foss (1996a: 1) entiende que el CBV “implica una consistente conceptualización de las empresas en términos de competencias; **las empresas son esencialmente repertorios de competencias**”, agregando que “el determinante de la ventaja competitiva a largo plazo es la habilidad de las empresas para acumular, proteger y finalmente desarrollar competencias”.

Los **recursos** son el stock de inputs disponibles para el proceso productivo que son poseídos o controlados por la empresa y que son convertidos en productos finales usando un amplio rango de otros activos de la empresa y de mecanismos de enlace como la tecnología, los sistemas de información directiva, los sistemas de incentivos, la confianza entre dirección y personal (Amit & Schoemaker, 1993: 35; Grant, 1991: 118). Dentro de los recursos podemos distinguir entre **activos tangibles e intangibles** (Wernerfelt, 1984). Los activos tangibles incluyen los recursos físicos y financieros. Siguiendo al IASCV (NIC-38, de 1998), un activo intangible es un activo no monetario y sin sustancia física, que es mantenido para su uso en la producción de bienes y servicios o con propósitos administrativos, que es controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, y del cual se esperan futuros beneficios económicos. Por tanto, los recursos intangibles incluirán los activos tecnológicos, comerciales y humanos que la empresa posee o controla, y que pueden ser formas de conocimiento tanto explícito como tácito.

Los activos intangibles incluyen junto a los recursos antes descritos las capacidades. En términos de Aaker (1989), los recursos son los *having*, “aquello que se tiene”, frente a las **capacidades** que son los *doing*, “aquello que se hace”. Las capacidades son formas de conocimiento tácito en su dimensión técnica (Nonaka & Konno, 1998), o sea, “saber hacer” (*know-how*), vinculado a la propia organización, que no puede funcionar independientemente de las personas y cuya protección legal es imposible o muy complicada (Hall, 1992: 136, 1993: 607; Aaker, 1989). Los activos categorizables como capacidades han de tener un componente de

organización, en el sentido de coordinación y despliegue de un conjunto de recursos (Grant, 1991: 119, 122; Nelson & Winter, 1982). Las capacidades tienen también un componente de intención, en el sentido de que son conocimientos y habilidades acumulados premeditadamente para desarrollar eficazmente actividades (Foss, 1996: 1; Hamel, 1994: 12; Hall, 1992, 1993; Aaker, 1989). Las capacidades se identifican entonces con las destrezas que la empresa posee para hacer bien una actividad gracias al despliegue conjunto y coordinado (interacciones complejas) de una serie de recursos (Black & Boal, 1994), usando procesos organizativos específicos a la empresa basados en el desarrollo, gestión e intercambio de información a partir del capital humano (Sánchez & Heene, 1997: 7; Sánchez, Heene & Thomas, 1996: 8; Collis, 1994; Winterscheid, 1994; Amit & Schoemaker, 1993: 35).

Recogiendo su significado como destreza en el despliegue conjunto y coordinado de recursos, es adecuado distinguir entre la posesión de un recurso y las capacidades de utilizar de forma eficaz y eficiente los servicios que ese recurso puede prestar (Ventura, 1996: 85). Las capacidades gobiernan la transformación de recursos en productos, creando valor añadido mediante el desarrollo de actividades y la dinamización del resto de recursos; pueden entonces conducir bien al acrecentamiento de la productividad o de la calidad de los recursos, bien a la mejora de la eficacia o de la eficiencia de los productos finales de la empresa.

El concepto de capacidades que hemos adoptado las distingue claramente de los recursos individuales, tal y como proponen Turner & Crawford (1994). En concreto, dentro de los recursos se incluyen las **habilidades personales** (Hall, 1993, 1992; Aaker, 1989), entendidas como aquellas poseídas por un individuo, o un grupo reducido de individuos. En cambio, las **capacidades corporativas** consisten en combinaciones de conocimientos y de habilidades que, por estar embebidas en las actividades y estructuras organizativas y absorbidas por todos sus miembros, tienden a ser independientes de las personas y perdurar en la organización cuando individuos o grupos reducidos concretos la abandonen.

Aunque tanto las competencias personales como las corporativas son útiles para su propósito de organizar coordinadamente un conjunto de recursos, para cumplir su función de gestión colectiva de recursos se requieren sobre todo “patrones de coordinación complejos entre personas y entre personas y otros recursos” (Grant, 1991: 122). Las capacidades no sólo dependen de los recursos de la empresa (no son sólo equipos de recursos), sino de su destreza para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de normas y procedimientos. Luego la creación de capacidades exige, además de diseñar un equipo de recursos, perfeccionar complejas pautas de coordinación. Por esta razón, la literatura ha defendido en una primera fase (p.e., Leonard-Barton, 1992; Itami & Roehl, 1987) que las capacidades corporativas residen

mayoritariamente en normas y procedimientos organizativos¹⁸. El mismo Grant apuntó que la iluminación de la anatomía de capacidades de la empresa se logra con el concurso del concepto de **normas y procedimientos organizativas** en el sentido de *routine* introducido en la literatura por Nelson & Winter (Nelson, 1991; Nelson & Winter, 1982). “Las normas y procedimientos organizativos son pautas predecibles y regulares de actividad a través de las que se desarrolla una secuencia de acciones coordinadas por individuos. Una capacidad es, en esencia, un procedimiento, o un conjunto de procedimientos interactuando. La organización misma es una enorme red de normas y procedimientos” (Grant, 1991: 122). Las normas y procedimientos organizativos son el principal sistema de almacenamiento de conocimiento de la organización, y determinan los patrones regulares de comportamiento organizativo que condicionan la forma de actuar en cada momento y guían la acción organizativa.

Ciertos autores (p.e., Leonard-Barton, Bowen, Clark, Halloway & Wheelwright, 1994; Leonard-Barton, 1992) han incluido en el concepto de capacidades, junto al componente técnico que refleja el conocimiento tácito acumulado, un componente cognitivo relativo a los valores que sustentan el funcionamiento y el comportamiento globales de la organización. En la misma línea, Cuervo (1995: 52) señala que “las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de normas y procedimientos organizativos y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo”. Hall (1992, 1993) habla igualmente de las capacidades culturales. Siguiendo la tipología de formas de conocimiento de Nonaka & Konno (1998), las capacidades culturales se corresponderían con la dimensión cognitiva del conocimiento tácito, e incluirían las ideas, los valores y los modelos mentales arraigados en las personas o en la organización.

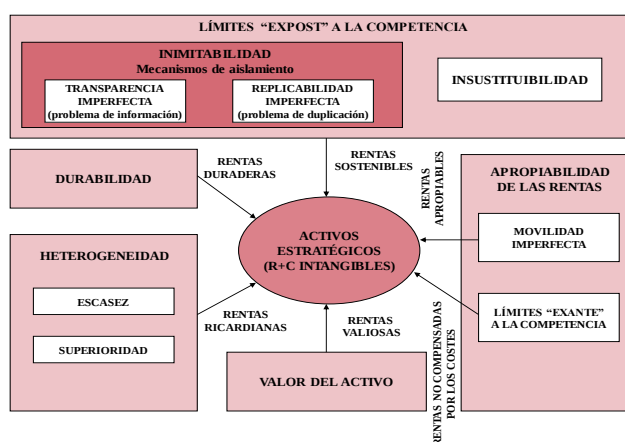
El RBV ha precisado el concepto de ventaja competitiva acuñado por la Economía Industrial y los enfoques estratégicos racionales. La academia clásica sobre estrategia (Porter, 1985; Jacobson, 1988) se ha limitado a señalar que una ventaja competitiva es sostenible simplemente cuando dura un largo periodo de tiempo, es decir, es perenne y duradera. El RBV ofrece una nueva definición de ventaja competitiva sostenible (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Barney, 1991; Rumelt, 1984; Lippman & Rumelt, 1982). En los propios términos de Barney (1991: 102), “una empresa tiene una **ventaja competitiva** cuando está introduciendo una estrategia creando valor que no está siendo simultáneamente puesta en práctica por ningún competidor actual o potencial”. En cambio, “se dice que una empresa tiene una **ventaja competitiva sostenida** cuando está implantando una estrategia creando valor que no está siendo introducida simultáneamente por ningún competidor actual o potencial y cuando estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia”. El concepto de Barney no se refiere al plazo temporal durante el cual la empresa disfruta de una ventaja sobre sus rivales, sino a que no puede ser eliminada por los

¹⁸ En la medida que las capacidades se entienden básicamente como una manifestación externa de sus normas y procedimientos, las empresas que carecen de tales adolecerían de capacidades básicas o competencias distintivas (Collis & Montgomery, 1995).

esfuerzos de duplicación de otras empresas.

La visión inicial del RBV, como la explicó Barney (1986a, 1991), achaca la existencia de rentas extraordinarias y ventajas competitivas sostenibles a la explotación eficaz de activos con ciertos atributos denominados **activos estratégicos**. Consecuencia de este enfoque inicial del enfoque de recursos, la dirección estratégica se ha reorientado hacia el estudio de las estrategias que permiten sostener y proteger los activos estratégicos sobre los que descansa la ventaja competitiva de la empresa en un momento dado (Peteraf, 1993; Barney, 1991, 1986a; Dierickx & Cool, 1989; Wernerfelt, 1984).

Gráfico 3. Características de los activos estratégicos.



Fuente: Camisón (2002: 136).

Haciendo un trabajo de síntesis de esta primera etapa del RBV, los requisitos de los activos estratégicos para lograr ventajas competitivas sostenibles proceden de tres fuentes que son todas ellas imperfecciones de los mercados de factores (gráfico 3):

1. De su capacidad para permitir el logro de una ventaja competitiva, dado su valor (ajuste de los recursos y capacidades a los factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa ventajas competitivas) y su heterogeneidad inter-empresas nacida de su escasez y su superioridad a los competidores.
2. La sostenibilidad de la ventaja competitiva que los activos estratégicos confieren a la empresa. El EBC explica la persistencia de ventajas competitivas nacidas de la heterogeneidad de los recursos y capacidades de cada empresa por la capacidad de ciertos factores de preservar dicha heterogeneidad. Tres son las características de los activos estratégicos que son especialmente relevantes como determinantes de la sostenibilidad de las ventajas competitivas: durabilidad, insustituibilidad e inimitabilidad (Collis & Montgomery, 1995; Collis, 1994; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991, 1984; Barney, 1991, 1986a; Grant, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Lippman & Rumelt, 1982).

3. La apropiabilidad por la empresa de las rentas generadas por dichos activos estratégicos, derivada de su movilidad imperfecta y de la existencia de límites ex ante a la competencia. La disponibilidad de recursos y capacidades que sean valiosos, heterogéneos, duraderos, insustituibles e inimitables crea las condiciones para que una empresa genere ventajas competitivas sostenibles, mas no son condiciones suficientes para que la empresa pueda apropiarse las rentas económicas derivadas de dichas ventajas.

En síntesis, la persistencia de escenarios competitivos heterogéneos tendría sus raíces en dotaciones asimétricas de recursos y capacidades que conducen a una distribución heterogénea dentro de cada industria y grupo estratégico, de limitada transferibilidad (siendo esta movilidad imperfecta originada por su carácter idiosincrásico, especializado y complementario), difícilmente imitables por las barreras a la duplicación, de imperfecta sustituibilidad por activos estratégicamente equivalentes y cuyas rentas sean apropiables por la empresa.

El RBV ha incluido entre los activos estratégicos los recursos y capacidades que permiten aplicar el conocimiento acumulado a los procesos y productos, así como a la gestión de las diversas áreas funcionales. Entre ellos, se destacan los activos intangibles como las rutinas organizativas (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991), la reputación (Hall, 1993, 1992), la cultura organizativa (Barney, 1986b) y las destrezas y conocimientos diferenciados de sus recursos humanos (Barney & Wright, 1998; Lado & Wilson, 1994; Hall, 1993, 1992).

El modelo de mercados imperfectos e incompletos, centrado en la definición de los requisitos de los activos estratégicos, hace una descripción estática de la situación competitiva dentro de un negocio, ignorando los esfuerzos de los competidores para mejorar su posición en el mercado de factores. Este análisis estático de los requisitos de los recursos y capacidades para ser activos estratégicos conduce a una **definición de ventaja competitiva para una situación de equilibrio**. La idea de equilibrio supone un marco teórico que explica la situación de equilibrio como el fin del proceso de búsqueda de oportunidades, es decir, que una vez acumulados activos estratégicos con los rasgos estudiados la ventaja competitiva será sostenible indefinidamente.

La conceptualización de la ventaja competitiva de la empresa en un contexto dinámico se ha apoyado en el **enfoque de las capacidades dinámicas** (Eisenhardt & Martín, 2000; Teece & Pisano, 1998; Teece, Pisano & Shuen, 1997, 1990; Helfat, 1997; Mahoney & Pandian, 1992; Winter, 1995; Nelson, 1995, 1991; Leonard-Barton, 1992; Dosi et al., 1988; Teece, 1986; Dosi, 1982; Nelson & Winter, 1982). Las investigaciones encuadradas en este enfoque insisten en la importancia de la innovación como acción estratégica que permite a la empresa sostener sus ventajas competitivas recreando su base de recursos y capacidades. La anomalía principal de la versión estática del RBV es que en un contexto de cambio el valor de los recursos y capacidades acaba siempre erosionándose. 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”. El

enfoque de las capacidades dinámicas propone pues un **concepto de ventaja competitiva basada en el desequilibrio**, que explica la competencia y la generación de ventajas competitivas sostenibles por la transformación de las fuentes de ventaja conseguidas, mediante la renovación de la cartera de activos estratégicos, gracias a capacidades de respuesta y de innovación (Hamel & Prahalad, 1994; Hamel, 2002). Desde esta segunda perspectiva, la variación en el desempeño intraindustrial se explica pues 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).

El potencial para la creación de ventajas competitivas sostenibles reside entonces en la utilización por la empresa de sus capacidades más rápida y hábilmente que la propia dinámica del mercado (Eisenhardt & Martín, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Los requisitos de equilibrio citados pueden explicar los activos estratégicos poseídos por la empresa en un momento dado, pero no el modo como son creados o como pierden su valor, siendo entonces de utilidad limitada para explicar el proceso de generación de ventajas competitivas sostenibles. Los activos con mayor valor estratégico serían pues las **capacidades dinámicas**, porque actúan como los catalizadores de los procesos de generación y renovación de las competencias distintivas de la empresa que permiten mejorarlas y protegerlas de la imitación y la competencia schumpeteriana.

Para identificar las capacidades innovadoras es oportuno distinguir, como proponen Dosi, Teece & Winter (1992: 192), entre **capacidades estáticas y dinámicas**. Las capacidades estáticas representan las destrezas organizativas para replicar tareas previamente desarrolladas. En cambio, las capacidades dinámicas son entendidas como la destreza de la organización para, al tiempo que facilitan la integración de las actividades funcionales, integrar, construir, adaptar y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para responder rápidamente a los cambios del entorno, ajustarse al mercado o generar su cambio, dirigiéndose explícitamente al aprendizaje y al desarrollo de nuevos productos y procesos (Eisenhardt & Martín, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994). Las capacidades dinámicas enfatizan el papel clave de la dirección estratégica en explorar nuevas combinaciones de recursos y capacidades para generar nuevas competencias creadoras de valor, así como para responder de forma consistente en situaciones de entorno cambiante (Grant, 1996; Pisano, 1994).

Basándose en la idea que es del desequilibrio creado mediante nuevas combinaciones de recursos y capacidades de donde surgen ventajas competitivas realmente sostenibles, Teece, Pisano & Shuen (1997) llegan a afirmar que las competencias que cuentan verdaderamente para la competitividad son las competencias de exploración. Según esta posición, las competencias más importantes de la empresa en entornos turbulentos no serían ni el conocimiento incorporado a las rutinas organizativas ni las competencias directivas y organizativas plasmadas en la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa, sino las competencias de innovación. Las competencias de exploración

fundamentales serían la competencia en creación, compartición y aplicación de conocimiento (Tippins & Sohi, 2003; Helfat & Raubitschek, 2000; Yeoth & Roth, 1999; De Carolis & Deeds, 1999) o la destreza para aprender (Andreu & Ciborra, 1996; Collis, 1994; De Geus, 1988).

Los procesos de explotación y exploración serán difícilmente eficaces si la empresa no posee, además, competencias para organizar el trabajo en equipo de los miembros de la organización. Estas competencias deben apoyar la aplicación y la regeneración de los conocimientos y las rutinas organizativos. Se incluye aquí la destreza en la coordinación del uso de los conocimientos, las rutinas y otros recursos tangibles, que se beneficia del talento directivo (Barney & Tyler, 1990; Hambrick & Finkelstein, 1987), de las relaciones interpersonales entre directivos (Barney, 1986b), de la visión clara del futuro de la organización basada en un líder carismático (Zucker, 1987) y de la peculiaridad de su arquitectura organizativa (Nelson & Winter, 1982). Forman igualmente parte de este grupo las competencias para cohesionar a los miembros de la organización con una misión y una cultura compartidas, enraizadas tanto en la historia como en ciertos principios y prácticas de la empresa (Hall, 1992, 1993; Fiol, 1991; Barney, 1986b). Esta tercera categoría de competencias es esencial para la eficacia de los procesos estáticos y dinámicos de uso y renovación del stock de competencias distintivas de la empresa

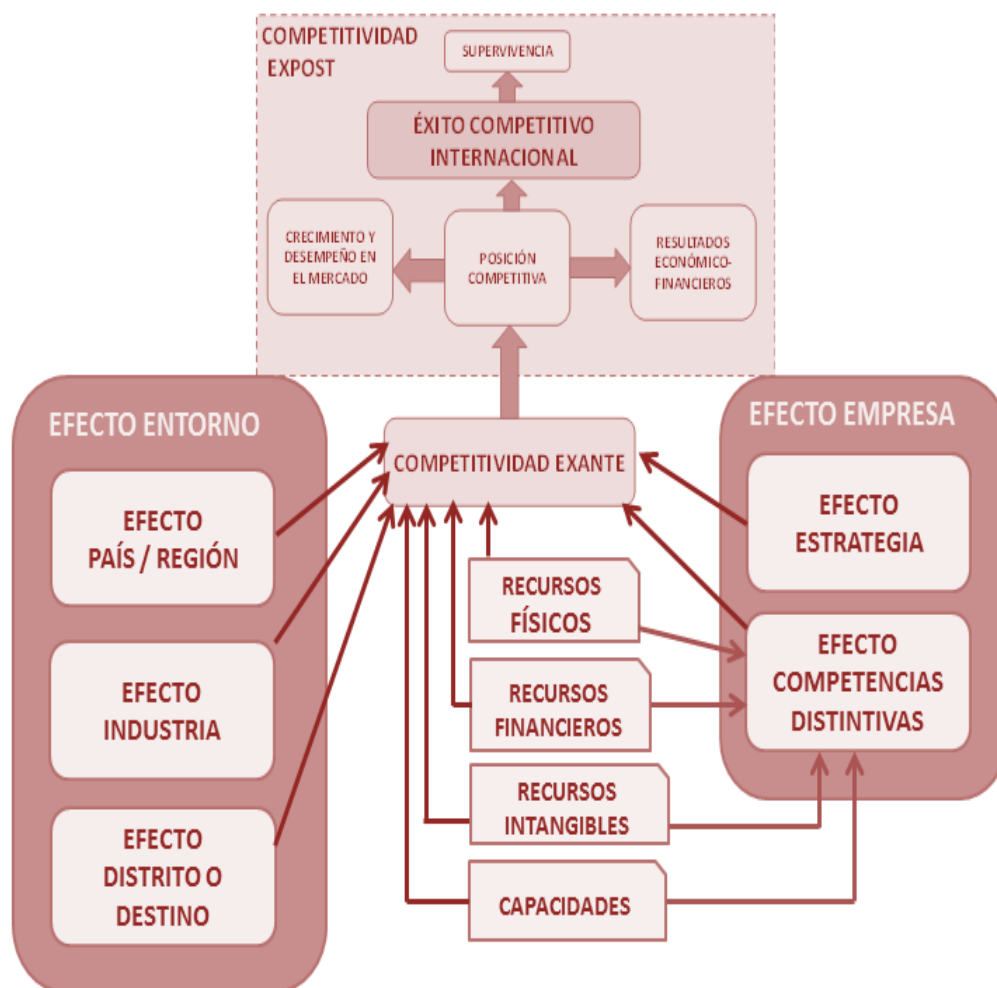
Compilando todas las aportaciones encuadradas en el RBV, un criterio adecuado para identificar las capacidades corporativas se basa en la idea de que las mismas están organizadas de acuerdo con cierta estructura jerárquica, y por tanto su clasificación debería reflejarla (Lawson & Samson, 2001; Teece et al., 1994; Grant, 1991; Collis, 1991). Desde este ángulo, se propone una jerarquización que distingue: (1) las capacidades estáticas o de primer nivel, que estarían asociadas a las actividades funcionales de la empresa en las áreas comercial, productiva y de calidad y por ello cabe calificarlas como competencias funcionales; (2) las capacidades de coordinación interfuncional y de cohesión derivadas tanto del know-how de los directivos como de los sistemas y procedimientos organizativos de división y coordinación de tareas o de planificación y control, así como de las rutinas organizativas y las capacidades culturales; (3) las capacidades dinámicas, que facilitarían la integración de actividades funcionales y la renovación y desarrollo del stock de recursos y capacidades, incluyendo las competencias relativas al cambio y a la innovación. Esta clasificación es pues más completa que la ofrecida por Douglas & Ryman (2003) y Dosi, Teece & Winter (1992), que tan solo distingue entre capacidades estáticas y dinámicas.

Las capacidades son a menudo desarrolladas en las áreas funcionales, refiriendo combinaciones de recursos para el desarrollo de actividades concretas. Por ello, las **competencias distintivas estáticas o funcionales** podrían ser identificadas y evaluadas utilizando la clasificación funcional estándar de las actividades de la empresa (Snow & Hrebiniak, 1980). Incluimos aquí las capacidades menos versátiles y más específicas de la orientación estratégica actual de la empresa, con la implantación de la estrategia, su configuración de procesos y las actividades de la cadena de valor. Son aquellas más pegadas a la explotación de los recursos

tangibles y del stock de conocimiento de la empresa. Desde esta óptica, las competencias funcionales incluyen elementos como los recursos y las capacidades físicos, financieros, comerciales, productivos y tecnológicos, así como el “saber hacer” de los miembros de la organización.

Para que las competencias distintivas funcionales se activen, es necesario que también existan determinadas competencias directivas y organizativas que provean un marco adecuado para su desarrollo. Las **competencias distintivas de coordinación y cohesión** o de segundo nivel incluyen los recursos intangibles y las capacidades vinculadas a la integración de las actividades funcionales y a la cohesión de la organización. Las competencias de coordinación deciden la eficacia y la eficiencia extraídas de las actividades funcionales, y la creación de valor en la empresa, en un momento dado del tiempo. Por tanto, constituyen el apoyo sobre el cual se desarrollan el resto de recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1994; Barney & Tyler, 1990). Sus dos principales componentes son las competencias directivas y organizativas.

Gráfico 4. La competitividad exante como origen de la competitividad expost y sus factores determinantes: el efecto de los recursos y capacidades.



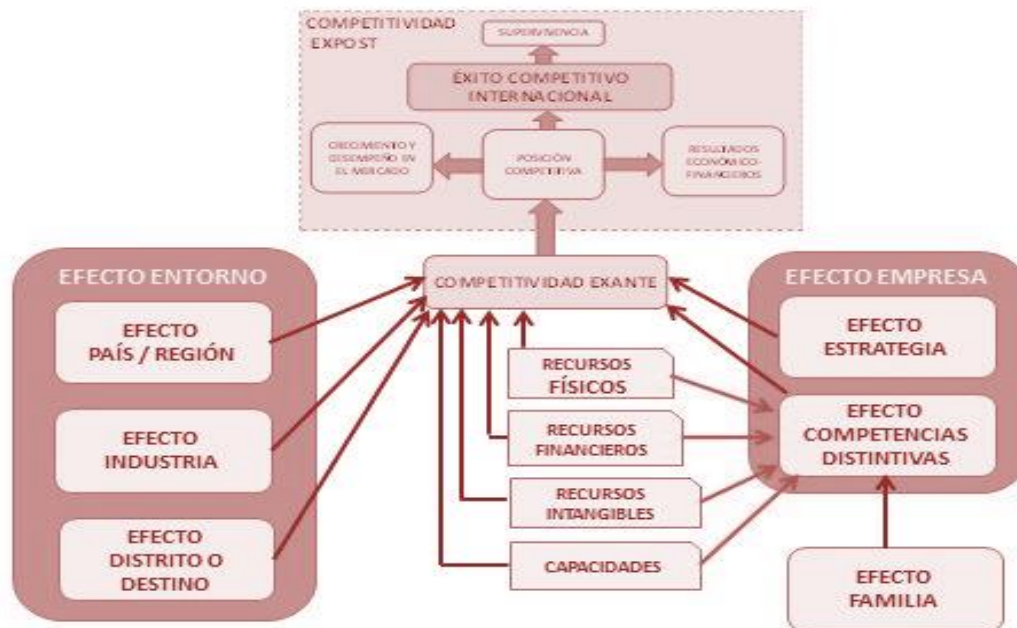
Las decisiones directivas y el compromiso de los recursos humanos en la exploración de nuevas combinaciones de recursos y capacidades se sostienen en las **competencias dinámicas**. Estas son capacidades recombinatorias de la empresa, ya sean relativas a la competencia para la gestión y el desarrollo del conocimiento, como referentes a la competencia de aprendizaje. Es decir, el aprendizaje y el conocimiento se interpretan como dimensiones diferentes y complementarias (mutuamente reforzantes) de una competencia dinámica superior, la de innovación. Esta concepción de la innovación deja entrever dos elementos del constructo: un componente cognitivo, que enfatiza como la innovación surge de un estímulo, como consecuencia de la experimentación o de la involucración de las personas con nuevas ideas, que dan resultados a cambios en el nivel de conocimientos; y un componente de comportamiento, desde el momento que el aprendizaje conlleva cambios en la acción y en los resultados alcanzados. En definitiva, consideramos las competencias distintivas en innovación como un proceso dinámico que permite a la organización absorber, usar y recrear continuamente su base de conocimientos.

En definitiva, las competencias distintivas de la empresa pueden residir en recursos y capacidades de distintos tipos. En el gráfico 4 reformulamos nuestro modelo explicativo de la competitividad empresarial desagregando el efecto competencias distintivas en cuatro categorías, tres de ellas correspondientes a los distintos tipos de recursos tangibles (físicos y financieros) e intangibles y una cuarta alusiva a las capacidades.

5.7. El efecto familia

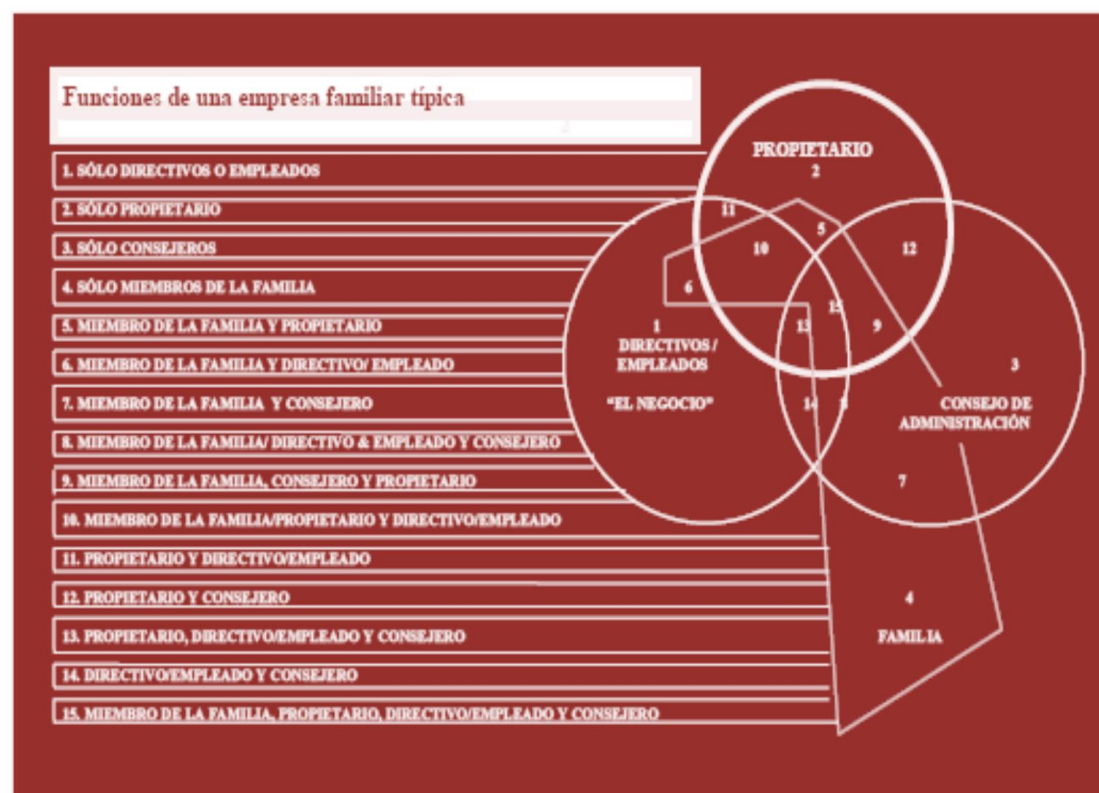
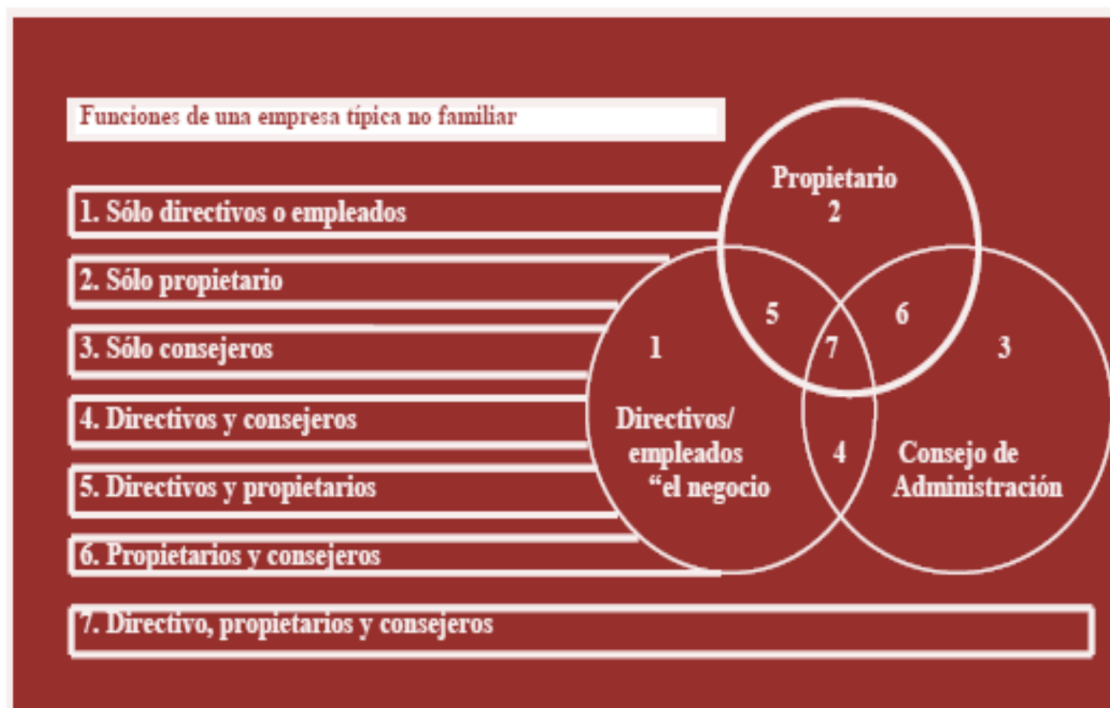
Desde luego, la EF es empresa, y por ello está sujeta a las mismas causas de ventajas y problemas competitivos que cualquier otro agente económico. Por consiguiente, lo que nos preocupa ahora son los motivos que les son privativos (Gallo, 1995b; Donnelley, 1964; Calder, 1961). El **efecto familia** captura precisamente la contribución de la naturaleza familiar de la empresa a la variabilidad de la competitividad expost (gráfico 5).

Gráfico 5. Factores determinantes de la competitividad expost en la empresa familiar: el efecto familia.



La presencia y la constatación de casos de éxito de EF en todos los países y en todos los sectores económicos, aunque de forma desigual, son interpretadas por una corriente de estudio como un signo de las fortalezas que ha logrado construir explotando sus peculiaridades (Stinnett & De Frain, 1985). La literatura también está repleta de trabajos que preconizan las fortalezas y debilidades de la empresa familiar desde perspectivas poco académicas, basadas en la propia experiencia profesional de los autores (como directivos o consultores) o como mucho en el estudio de algunos casos si bien normalmente ausentes de protocolos rigurosos que demuestren la fiabilidad de la recogida y el análisis de información, condición *sine qua non* para aceptar los resultados como válidos. La tercera necesidad de investigación destacada de esta investigación reside precisamente en identificar de forma sistemática y científica las ventajas y desventajas competitivas que la EF posee en relación a la EnF.

Gráfico 6. El modelo típico de empresa familiar frente a la no familiar



Para analizar su competitividad *expost* y *exante*, partiremos de la definición amplia propuesta por Shanker & Astrachan (1996), según la cual una EF es aquella cuya propiedad mayoritaria y el control de las decisiones estratégicas están en manos del fundador o de sus descendientes. Este concepto exige que haya capital familiar en el capital social y, además, que el capital con derecho

a voto en manos de la familia sea mayoritario, de modo que los miembros unidos por el parentesco tengan suficiente poder político para decidir la estrategia de la organización, por lo que la EF suele tipificarse por una alta concentración del capital en manos de propietarios vinculados familiarmente.

Aunque este concepto amplio de EF no impone la participación directa de la familia en la ejecución de la estrategia y la gestión de la empresa, la situación habitual es una reducida discrecionalidad directiva consecuencia de la unión en las mismas manos procedentes de un núcleo familiar de las figuras de propietario y directivo. Por tanto, la EF es un modelo organizativo alejado tanto del patrón de empresa gerencial como de la forma organizativa predominante en Alemania y Japón caracterizada por un mayor peso de la financiación ajena y la presencia activa de los acreedores bancarios en el gobierno corporativo.

Como se observa en el gráfico 6, las EF son también una forma de organización empresarial más compleja que las EnF, debido al crecimiento del número de funciones (y, por tanto, de posibles errores y conflictos) que implica añadir a los tres ejes clásicos de la empresa (propietarios, directivos/empleados y consejo de administración), un cuarto grupo: la familia. La EnF típica de un cierto tamaño (excluyendo entonces obviamente las microempresas y, quizás, un buen número de pequeñas empresas) se caracteriza por la existencia de 7 grupos distintos de miembros de la organización, diferenciados por las funciones que en la misma desempeñan. El Presidente, que normalmente ejerce la función 7, ostenta la responsabilidad de dirigir los siete conjuntos de funciones de manera que se complementen entre sí para promover la misión y los objetivos de la empresa. El modelo de EF sólo añade una dimensión más: la familia. Sin embargo, a resultas de ello, el número de funciones que debe integrar el Presidente (que normalmente ocupa el puesto 15) se ha más que duplicado.

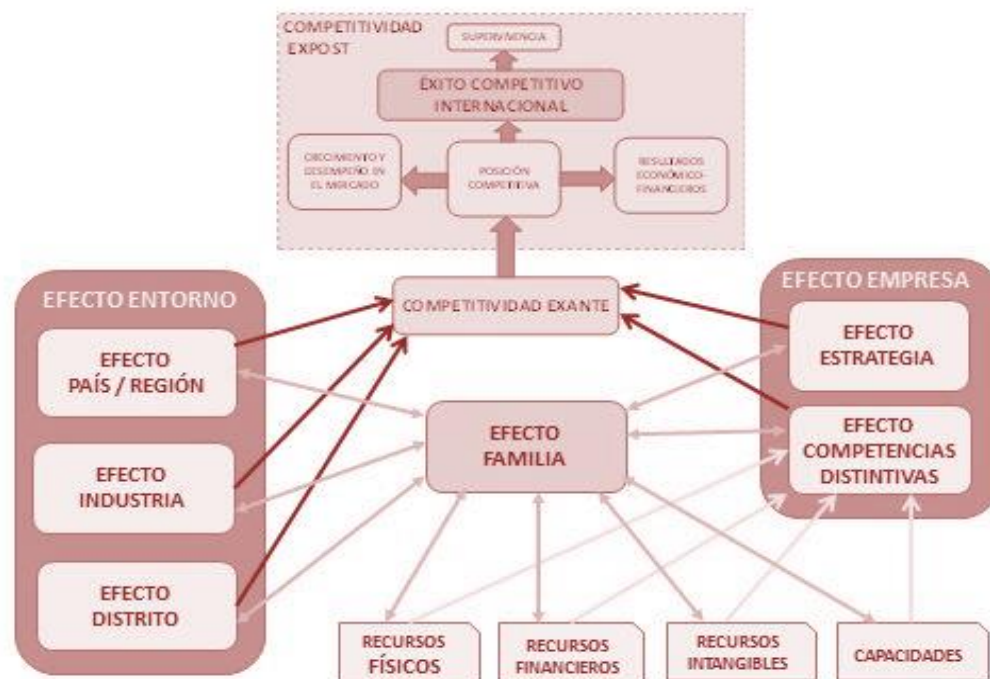
Tabla 2. Fortalezas versus debilidades de la empresa familiar.

Unidad	Desunión
Intereses comunes	Intereses en conflicto
Autoridad reconocida	Facciones divididas
Confianza mutua	Recelo
Comunicación	Murmuración
Compenetración	Odio personal
Flexibilidad	Rigidez al cambio
Compromiso	Abstención
Entrega a un ideal	Negación de la entrega
Sacrificio personal	Reivindicación de sacrificios anteriores
Exigencia de lo mejor	Refugio de ineptos
Pensamiento a largo plazo	“El hoy” es lo importante

Fuente: Gallo (1995b: 51).

Esta proliferación de funciones empieza a explicar parte de la dinámica negativa que suele asociarse con este tipo de organizaciones, porque no supone solamente un aumento significativo de la complejidad de las tareas de gobierno y dirección, sino también el crecimiento de los conflictos latentes entre los agentes que desempeñan las distintas funciones que van más allá de la clásica relación de agencia. La empresa familiar tiene dos rasgos característicos y diferenciales que constituyen sus principales fortalezas: la unidad y el compromiso. Ambas ventajas emanan de la confianza y comunicación entre los miembros de la familia (Whiteside, Aronoff & Ward, 1993), del nexo cultural que enlaza a la familia y a la empresa (Cabrera-Suárez, Saa-Perez & Garcia-Almeida, 2001) y del acuerdo en los objetivos (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Gallo & Amat, 2003). El mantenimiento de estas ventajas a lo largo de generaciones contribuye a forjar la reputación de la empresa (Ward, 2004). Pero estas fortalezas se pueden transformar en desventajas, trocando la unidad en desunión y el compromiso en abstención (tabla 2).

Gráfico 7. Una reinterpretación del efecto familia.



Los problemas específicos que están en el origen de estas debilidades, designados ocasionalmente como las “trampas de la empresa familiar” (Gallo, 1995b: 45-48), son paradójicamente el fruto de la malversación de sus teóricas fortalezas: las bondades de la coincidencia entre propiedad y dirección se dilapidan cuando se confunde el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir una empresa; la confianza mutua natural entre miembros de una misma familia se pierde cuando se confunden los lazos de afecto (propios de la familia) con los lazos contractuales (propios de la empresa), y se llega a la confusión de los flujos económicos, plasmada en la falta de respeto a las reglas del mercado en la generación y distribución de las rentas; y las facilidades para la sucesión derivadas de la existencia de una autoridad reconocida y de una compenetración, se pierden con la desunión y las rencillas intergeneracionales o entre ramas de la misma familia.

Este enfoque de análisis para discernir las ventajas y desventajas competitivas de la EF presenta un problema y es el de suponer que las consecuencias competitivas de ser EF se restringen al ámbito interno de la organización. Puesto que las ventajas competitivas de una empresa pueden descansar en factores endógenos o exógenos a ella misma, el efecto familia no puede limitarse a estudiar la repercusión de la naturaleza familiar en aspectos internos. Al contrario, procede indagar en la importancia de ser familiar en la intensidad y signo del resto de efectos ya explicados en el modelo teórico del gráfico 5. La figura 7 ofrece esta nueva lectura del efecto familia, que se extiende al conjunto de potenciales fuentes de ventajas sobre la competencia.

Es evidente que los factores externos no son controlables por la empresa, y por consiguiente el efecto entorno es de igual magnitud para todas las organizaciones localizadas en la misma región, industria y contexto territorial. Pero no es menos cierto que la dirección de la empresa aún conserva la discrecionalidad de seleccionar la región en la que desarrollar sus actividades y dentro de ella si localizarse o no en el territorio donde se han apiñado otros competidores (y sus industrias auxiliares) hasta formar distritos, influyendo por esta vía en el atractivo del entorno regional y territorial; así como la opción de elegir su cartera de negocios y por ende determinar indirectamente el atractivo de las industrias a las que pertenece. Algunas de las interacciones que será interesante explorar son las siguientes:

- ¿Las EF están más o menos confinadas que las EnF a regiones concretas? Cuando una empresa tropieza con resistencias a cambiar la localización de su actividad en busca del entorno más atractivo por razones de disponibilidad de recursos naturales, apoyo político, dotación de capital humano o tecnológico, eficacia de las instituciones o tamaño del mercado, probablemente está desperdiciando oportunidades para incrementar el atractivo del mismo. Este riesgo puede ser mayor en la EF por estar más vinculada al entorno local donde nació y donde probablemente sigue arraigada la familia propietaria. Cabe pues aventurar que el atractivo del entorno regional de la EF será menor al de la EnF.
- ¿Las EF prefieren en mayor o menor grado localizarse en el seno de distritos industriales? Ya hemos explicado que un distrito se caracteriza, entre otros elementos, por una atmósfera social integrada por una comunidad de personas con un fuerte sentimiento de arraigo y características culturales comunes (Granovetter, 1985; Becattini, 1990: 62), fomentadas por el conocimiento mutuo y las relaciones repetitivas (Dei Ottati, 1994), de la que nace una atmósfera de cooperación y de confianza (Lazerson & Lorenzoni, 1999). Los mecanismos sociales que gobiernan espontáneamente las relaciones dentro del distrito permiten así limitar la amenaza de oportunismo de las partes (Foss & Koch, 1996; Dei Ottati, 1994). No resulta difícil adivinar que este modelo organizativo mantiene muchos puntos de contacto con la EF, en la que la identificación de muchos trabajadores y directivos es elevada por compartir lazos de parentesco, se mantiene un sistema de valor originario del fundador y transmitido intergeneracionalmente por la familia, existe un alto conocimiento mutuo y unas relaciones continuas, todo lo cual debería redundar en una confianza superior y en menor pulsión hacia comportamientos

oportunistas. El alineamiento entre el modelo organizativo de distrito y de EF da a pensar que estas últimas tenderán a localizarse en el seno de distritos al encontrarse con un entorno cómodo en el que encajan sus tradiciones y rutinas.

- ¿Las EF están más o menos dispuestas a modificar su cartera de negocios en busca de industrias con entornos atractivos? La respuesta será tanto más afirmativa cuanto menos obstáculos encuentre la empresa para estrategias de reestructuración y más orientada esté hacia la diversificación. En cuanto a la primera, parece lógico pensar que los fuertes vínculos emocionales que ligan a la familia al negocio provocarán sustanciales resistencias a abandonar su actividad clásica. La predisposición de la EF hacia la diversificación será analizada en el siguiente epígrafe, pero podemos ya anticipar que tenderá a ser menor que en la EnF. La conjunción de ambos hechos induce a concluir que el atractivo del entorno competitivo de la EF será menor al de la EnF por su menor disposición a cambiar de cartera de negocios.

Por otro lado, el efecto familia puede estar relacionado con pautas singulares de acumulación de recursos y capacidades, así como con ciertos diseños estratégicos, debidos a sus peculiaridades. La elección estratégica de la EF entre las estrategias positivas existentes puede tener alguna regularidad distinta a la apreciable en las EnF, en la medida que una de las dimensiones que incluyen los arquetipos estratégicos de Miles & Snow es la amplitud de la definición del campo de actividad y la orientación innovadora de la empresa, aspectos en que la literatura ha descrito pautas diferenciales. En cuanto a las diferencias en el efecto competencias distintivas, será objeto de atención en el siguiente epígrafe.

6. LAS FUENTES MICROECONÓMICAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

El consenso académico y la evidencia empírica han puesto el acento cada vez más en aspectos microeconómicos como son el stock de recursos y capacidades (intangibles), la forma en que se configuran los procesos y las operaciones y en que se gestionan las personas. En concreto, RBV postula que las ventajas sostenibles sobre la competencia descansan en la riqueza de activos estratégicos de una empresa en un momento dado del tiempo (Barney, Wright & Ketchen, 2001; Barney, 1996, 1991; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984) y en su capacidad dinámica para protegerlos, renovarlos y ampliarlos (Eisenhardt & Martín, 2000; Teece & Pisano, 1998; Teece, Pisano & Shuen, 1997, 1990; Leonard-Barton, 1992; Nelson & Winter, 1982). Por tanto, conocer los perfiles diferenciales en recursos y capacidades de la EF es esencial para identificar sus ventajas competitivas. El cuarto problema de fondo identificado en este trabajo estriba justamente en trazar el perfil distintivo de recursos y capacidades de la EF frente a la EnF en los distintos tipos de activos que pueden ser potencialmente fuente de ventajas competitivas y de resultados diferenciales.

La línea más fructífera para extraer conclusiones sobre la competitividad ex ante de la EF a partir de sus características diferenciales parece basarse en el concepto de *familiness*, un constructo específico del campo de la investigación en EF. Este concepto fue introducido por Habbershon & Williams (1999) para designar el conjunto único de recursos que una EF posee a causa de la interacción de sistemas entre la familia como conjunto, las personas que la componen y el negocio, es decir, como resultado de la implicación de la familia propietaria. Habbershon, Williams & MacMillan (2003) y Habbershon (2006), inspirándose en el RBV, señalan que *familiness* puede ser fuente de ventajas competitivas y una clave para el análisis de la relación entre las ventajas y los resultados de las EF. Por su parte, Pearson, Carr & Shaw (2008) señalan que *familiness* puede ser fuente de ventajas competitivas, así como generador de riqueza y creación de valor para la empresa, y proponen una teoría de *familiness* que profundiza sobre aportaciones anteriores, desde la perspectiva de la teoría del capital social.

Sin embargo, la simple existencia de unos rasgos específicos en una empresa determinada, debidos a su condición de EF, no supone necesariamente una ventaja. En este sentido, la influencia de estas características puede tener un carácter positivo o negativo, por lo que se distingue entre *familiness* distintiva y constrictiva. Se considera *familiness* distintiva cuando el compromiso e implicación familiar pueden ser fuente de ventajas para la EF, mientras que *familiness* constrictiva se refiere a las situaciones en las que, por falta de una adecuada gestión y reposición de los recursos específicamente familiares, el efecto puede ser negativo para la EF. La dualidad del efecto familia (Eddleston & Kellermanns, 2006) se puede observar igualmente respecto a las capacidades innovadoras. La investigación señala el espíritu emprendedor, innovador y proactivo que se mantiene a través del legado de los fundadores (Nordqvist, Habbershon & Melin, 2009; Zahra, 2005; Zahra, Hayton & Salvato, 2004) y que reporta efectos positivos de la implicación de nuevas generaciones familiares sobre el comportamiento emprendedor de la EF (Kellermanns,

Eddleston, Barnett & Pearson, 2008). Estos activos estratégicos dan pie a una corriente de trabajos a postular que las EF pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Sirmon & Hitt, 2003; Habbershon & Williams, 1999; Tagiuri & Davis, 1996; Rosenblatt, deMilk, Anderson & Johnson, 1985). En cambio, otros estudios asocian la implicación familiar con comportamientos de riesgo adverso (Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund, 2007) y con ciertas características incompatibles con una orientación emprendedora, como son una menor disposición a desarrollar cambios estratégicos (Brunninge, Nordqvist & Wiklund, 2007), un mayor conservadurismo, una baja innovación y una alta aversión al riesgo (Ward, 1986, Zahra, 2005, Naldi et al., 2007). La controversia no es menor en la investigación desde la teoría de la agencia (Miller & Le-Breton, 2006; Anderson & Reeb, 2003; Schulze et al., 2001, 2002, 2003).

Dado el estado contradictorio en que se encuentra el debate teórico y la evidencia empírica sobre el sentido del efecto familia, es necesario un estudio más profundo de las implicaciones que tiene la naturaleza familiar de la empresa en su proceso de desarrollo y acumulación de recursos y capacidades.

La dotación de recursos físicos de una empresa viene determinada esencialmente por el alcance de las actividades en que desea estar presente, y que se refleja en su enfoque hacia la diversificación versus la integración vertical. La predicción de la orientación de la EF frente a la EnF en este punto apenas ha sido explorada y teóricamente está indeterminada (Galve & Salas, 2003: 57).

Por un lado, la preocupación por acotar los riesgos a los que queda expuesto el patrimonio familiar puede conducir a diversificaciones no relacionadas y a una menor integración vertical. Cuando el patrimonio de la familia se destina a financiar las inversiones de la EF, la familia renuncia a diversificar y se produce una alta concentración de riesgos en el negocio. Cabría entonces esperar que la diversificación que no puede hacerse a través del patrimonio familiar se haga a través de la cartera de inversiones de la EF, eligiendo el alcance de las actividades donde está presente de manera que la diversificación de las mismas contribuya a una cierta desconcentración de riesgos económicos (variabilidad de los resultados económicos conjuntos). Permaneciendo constantes el resto de factores, se esperaría pues que las decisiones estratégicas del campo de actividad de las EF estén más orientadas que en las EnF hacia la reducción de riesgos y opten más por la diversificación no relacionada y menos por la integración vertical. Sin embargo, este argumento tropieza con la observación de la práctica común de las EF medianas y grandes, consistente en crear *family offices* que gestionan el patrimonio de la familia de una manera diversificada. La reducción de la exposición al riesgo no necesitaría entonces realizarse vía diversificación intra-empresa y puede hacerse de forma más eficaz con la cartera de inversiones del capital familiar.

Adicionalmente, cabe señalar que la EF suele estar interesada en explotar al máximo las ventajas comparativas de su especialización y acotar la exposición al riesgo mediante la

limitación de la inversión a los negocios tradicionales donde tiene experiencia o sus negocios relacionados (Naldi et al., 2007; Zahra, 2005; Ward, 1986). Las decisiones de diversificación en la EF sufren también otras limitaciones, la principal, que diversificar hacia actividades no relacionadas exige ampliar la base de competencias necesarias en el capital humano. Normalmente la familia ha desarrollado unas competencias concretas en cierto negocio, acumuladas a través de la experiencia y de la transmisión de conocimiento tácito entre sus miembros generación a generación. Luego diversificar hacia actividades no relacionadas puede exigir buscar nuevas competencias fuera del seno familiar, una situación que genera notables resistencias en la EF. La opción puede radicar entonces en una mayor integración vertical, que si bien entraña asumir un mayor riesgo económico (aumentando la importancia de los costes fijos y subsiguientemente la variabilidad de los beneficios), facilita a la EF explotar su ventaja comparativa en motivación y control del factor trabajo. En este escenario, la intensidad en capital tangible (inmovilizado material / número de trabajadores) de la EF será mayor, pues al internalizar actividades de la cadena de valor en vez de adquirirlas en el mercado está sustituyendo capital circulante por capital fijo. Existen ya algunos trabajos que corroboran empíricamente la mayor integración vertical de las EF. Es el caso del estudio de Kang (1998) sobre las empresas textiles norteamericanas, y el de Galve & Salas (2003) sobre las empresas manufactureras españolas. Siguiendo estos antecedentes, enunciaremos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): La EF tendrá ventaja sobre la EnF en dotación de recursos físicos.

La EF sufre mayores restricciones para aumentar su financiación propia, tanto si procede de la autofinanciación como de ampliaciones de capital. Un contexto de financiación propia proveniente de la autofinanciación presenta en la EF el problema de su menor rentabilidad económica frente a la EnF, que limita el fondo financiero disponible. La financiación propia a través de ampliaciones de capital, cuando la estructura de la propiedad está concentrada y el control del capital tiene un valor en sí mismo que induce al accionariado a mantenerlo cubriendo la ampliación, también origina límites ceñidos estrictamente a la capacidad financiera del grupo de control. Por tanto, cuando la totalidad del capital social está en manos del grupo familiar, la capitalización propia puede verse estrangulada. La financiación a través de la deuda puede paliar algunas de las restricciones de los recursos propios. Además, dado que la deuda es una fuente de financiación externa que no afecta a la distribución de derechos políticos, la EF puede preferir en mayor medida que la EnF financiarse vía endeudamiento (Anderson, Mansi & Reeb, 2003; Mishra & McConaughy, 1999). La proposición defendida se enuncia así:

Hipótesis 2 (H2): La EF tendrá desventajas sobre la EnF en dotación de recursos financieros propios por su menor capacidad de autofinanciación y de aumento del capital, que la hacen más dependiente del endeudamiento.

La literatura ha estudiado así el papel como fuentes de éxito de activos intangibles, los más importantes de los cuales son: la historia y la cultura de la empresa (Hall, 1992, 1993; Fiol, 1991;

Itami & Roehl, 1987; Barney, 1986b), el talento directivo (Barney & Tyler, 1990; Hambrick & Finkelstein, 1987), las relaciones interpersonales entre directivos (Barney, 1986b), la reputación (Hall, 1992, 1993; Itami & Roehl, 1987; Klein & Lefler, 1981; Klein, Crawford & Alchian, 1978), la visión clara del futuro de la organización basada en un líder carismático (Zucker, 1987), la peculiaridad de su arquitectura organizativa (Nelson & Winter, 1982), las destrezas y conocimientos diferenciados de sus recursos humanos (Barney & Wright, 1998; Lado & Wilson, 1994; Hall, 1992, 1993) o información sobre los clientes (Itami & Roehl, 1987).

El valor competitivo de los activos intangibles no debe ocultar que su acumulación se enfrenta a dificultades considerables, que pueden obstaculizar o impedir que tal proceso se desarrolle con éxito. Ciertos rasgos de los activos estratégicos dificultan la reproducción de las dotaciones de dichos recursos al menos a corto plazo. Podemos señalar cuatro (Camisón, 1997: 345-346):

1. El **prolongado período de acumulación** de estos activos implica la realización de inversiones irrecuperables y deseconomías respecto al tiempo (Dierickx & Cool, 1989). Esto conlleva un aplazamiento del momento desde el cual empiezan a producir flujos de renta positivos. Su carácter de activos cuyos rendimientos se logran a medio y largo plazo provoca un aumento de su incertidumbre

2. Aún cuando gran parte del conocimiento incorporado a los activos intangibles no puede emigrar rápidamente, su **naturaleza de bien público** puede provocar ciertas **externalidades y problemas de apropiabilidad** debido a conductas de “polizón”. Piénsese, por ejemplo, en el caso de que los activos intangibles se concreten en capital humano, y el riesgo de que estos profesionales cualificados abandonen la organización llevándose consigo este conocimiento. Es también el caso de la publicidad informativa, que puede extender sus efectos a todos los productos de un mercado y no sólo a la demanda de la marca anunciada. Un tercer ejemplo es la copia de conocimientos o técnicas con gran proximidad a la investigación básica, para desarrollar productos desde ellos, que conlleva fuertes dificultades para demostrar legalmente la vulneración de los derechos sobre la propiedad intelectual. Estas transferencias gratuitas de conocimientos o de inversiones castigan la acumulación de activos intangibles.

3. Los riesgos de las externalidades y la apropiación indeseada de activos intangibles se ven aligerados por su fuerte grado de especificidad. La naturaleza habitual de las habilidades como **activos específicos** (Williamson, 1975) los hace frecuentemente inutilizables sin la creación o disposición de otros activos o habilidades que complementen los incorporados al individuo o recurso (producción conjunta). De este modo, la extracción de rendimiento por personal cualificado a los conocimientos que han adquirido requiere un contexto dado de combinación de condiciones económicas, tecnológicas y sociales. Es el llamado fenómeno de **coespecialización entre activos**, que explica la influencia sobre la productividad de uno de la calidad y cantidad de otros. Además, el valor económico de estos activos está muy condicionado por la continuidad del contexto empresarial en que se integra. Los conocimientos y la experiencia adquiridos por el personal

cualificado de la empresa no pueden frecuentemente emigrar, ya que su valor económico se sostiene en la adquisición de experiencia en ciertas relaciones específicas con un entramado social dado y con ciertas tareas y herramientas no codificables; por tanto, se trata de un aprendizaje específico (Hayek, 1945: 521-522; Badaracco, 1992: 56; Salas, 1992a: 237). La consecuencia final de este rasgo inherente a los activos intangibles es que su valor de liquidación sería prácticamente nulo, si la empresa finalizase su actividad o sufriera una reorganización radical que supusiera una ruptura con su experiencia anterior.

4. La coespecialización de activos, que afecta a su valor económico, su carácter idiosincrásico y la alta incertidumbre sobre sus rendimientos (que dificulta la fijación del precio en el momento de la transacción), convierte los activos intangibles en ***difícilmente transaccionables***. Además, su intangibilidad traba la inclusión en los contratos que regulen la transacción de cláusulas de garantía fácilmente verificables por terceros, que permitan su denuncia en caso de incumplimiento por alguna de las partes. Todos estos factores dificultan la explotación de los activos intangibles vía contratos de compraventa y/o cesión de derechos de uso (Salas, 1992a: 237).

Para valorar la ventaja en activos intangibles de la EF habrá que analizar si su forma organizativa está más próxima al modelo organizativo “ideal” para la acumulación y utilización eficaz de los activos intangibles y concretamente a dos de sus rasgos: el establecimiento de objetivos a largo plazo que favorezcan un perfil de sistema directivo orientado al compromiso, y el desarrollo de un marco institucional que permita superar los problemas derivados del carácter idiosincrásico de los activos intangibles y su subsiguiente valor residual. En este sentido, la investigación de la EF desde la teoría de la agencia presenta posiciones encontradas (Miller & Le-Breton-Miller, 2006; Anderson & Reeb, 2003; Schulze et al., 2001, 2003).

La acumulación y gestión eficaz de activos intangibles sufre dos riesgos asociados a la dirección. Primero, las distorsiones que puede inducir un estilo de gestión orientado al corto plazo sobre un proceso de acumulación cuya perspectiva temporal es siempre prolongada. Segundo, el impacto que puede generar la movilidad directiva, la emigración de conocimiento directivo especializado, sobre la delicada red de contratos de confianza mutua que previene de la pérdida de activos intangibles valiosos. La superación de estos riesgos exige conformar un sistema directivo orientado al compromiso y a la adhesión a largo plazo con el proyecto de empresa. La EF dominada por escenarios de identificación propiedad-dirección tendría en este sentido un contexto más favorable para implantar el modelo organizativo ideal para la acumulación de activos intangibles porque garantiza un profundo y permanente compromiso directivo con la empresa y menores problemas de agencia (Anderson & Reeb, 2003; Morck, Shleifer & Vishny, 1988; Jensen & Meckling, 1976). Los propietarios-directivos familiares están más comprometidos con la EF lo que minora el riesgo de comportamientos oportunistas. Incluso cuando principal y agente no coinciden, en un contexto de concentración de la propiedad la familia puede mantener el control porque tienen el poder, el incentivo y la información para controlar a los directivos profesionales encauzándoles hacia la creación de valor para los accionistas.

El desarrollo del marco institucional apropiado para la explotación de activos intangibles puede también verse perjudicado por el carácter familiar en comparación con la EnF dada la estructura financiera de ambas formas organizativas. De acuerdo con la teoría contractual de la contratación óptima (Salas, 1992a: 239-240; Arruñada, 1990: 166; Myers, 1977), la mejor pauta de conducta para la financiación de inversiones en activos intangibles es mediante fondos propios. El valor de los intangibles depende de la continuidad de la empresa y de decisiones discrecionales y futuras de inversión con una alta incertidumbre derivada del período relativamente largo necesario para su maduración, por lo que su cobertura con financiación externa será más complicada. El nivel de endeudamiento de las empresas con una alta inversión en esta clase de activos será entonces muy bajo. En cambio, el endeudamiento será tanto más adecuado cuando mayor sea el peso relativo de los activos tangibles. La EF presenta problemas específicos para configurar una estructura financiera idónea para la acumulación de activos intangibles, pues la alta concentración del capital y el deseo familiar de mantener el control complican el aumento de sus fondos propios.

La mayor complejidad organizativa de la EF y el balance de los pros y contras derivados de su estructura de propiedad y gobierno inducen a pensar que el modelo organizativo ideal para competir en base a intangibles es más difícil de implantar en estas organizaciones. Los argumentos teóricos van en la línea de predecir la superioridad en dotación de activos intangibles de la EnF. Por tanto, enunciamos la siguiente proposición:

Hipótesis 3 (H3): La EF tendrá desventaja sobre la EnF en dotación de activos intangibles.

La potencial ventaja de la EF a la hora de configurar un sistema directivo orientado al compromiso puede deteriorarse cuando la familia controla el equipo directivo y los órganos de gobierno societario. La visión de largo plazo requiere otros elementos, además del alineamiento de objetivos entre dirección y propiedad, de la adhesión a largo plazo a una misión, y de la elusión de comportamientos oportunistas. Un sistema directivo comprometido con el futuro de la empresa también precisa que el equipo de dirección tenga capacidad estratégica, visión proactiva y dominio técnico del oficio para diseñar y ejecutar eficazmente las estrategias competitiva y corporativa. Es decir, se requiere una dirección profesional con una competencia estratégica garantizada. El hecho de ser familiar no tiene por qué excluir que los directivos familiares posean este requisito, aunque dos riesgos lo amenazan: el deseo de control familiar del negocio puede imponer el nombramiento de directivos sin esa capacidad; e incluso cuando los directivos familiares poseen el saber hacer requerido, su habilidad comparada con EnF puede ser menor porque su selección se ha realizado en un círculo restringido y no en el mercado abierto de capital directivo.

Además, el control directivo por la propiedad familiar puede dificultar el establecimiento de formas organizativas basadas en la cooperación cuando el perfil personalista y poco avezado en la delegación de autoridad de los directivos-propietarios conduce a una rígida jerarquía vertical, que complica las relaciones entre la propiedad y los trabajadores. En la empresa gerencial, el directivo

contratado juega también un papel de conciliación de intereses de accionistas y trabajadores, que contribuye a la creación de una cultura basada en la integración de los objetivos de los trabajadores y la organización, la cual aumenta la flexibilidad adaptativa de la empresa.

Estos argumentos dan base para enunciar la siguiente proposición:

Hipótesis 4 (H4): La EF tendrá desventaja sobre la EnF en dotación de capacidades directivas.

El RBV ha enfatizado el papel de los **activos intangibles**, tanto dentro del análisis estratégico como en la fase de implantación de la estrategia. La relevancia estratégica de los activos intangibles fue destacada inicialmente por Itami & Roehl (1987) en su importante trabajo titulado precisamente *Mobilizing Invisible Assets*, donde escribía: que “estos activos invisibles son a menudo la única fuente real de ventaja competitiva que se puede sostener en el tiempo”. La justificación del valor de los activos intangibles como origen de rentas económicas y de ventajas competitivas sostenibles se ha basado en el hecho de que son formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad (Hall, 1992, 1993). Estos rasgos les hacen poseer más fácilmente los requisitos para ser activos estratégicos. Además, la categoría de intangibles clasificada como capacidades dinámicas es clave en el proceso de generación de ventajas competitivas sostenibles (Eisenhardt & Martín, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece et al., 1994). Por consiguiente, el stock de activos intangibles acumulados por la empresa tiene un efecto diferenciador notable sobre la fortaleza de su posición competitiva, netamente superior al del resto de recursos de la organización. La inferioridad en intangibles de la EF tendrá entonces un poder desequilibrador de su competitividad *expost*. La proposición derivada será:

*Hipótesis 4 (H4): La competitividad *expost* de la EF sería inferior a la de la EnF.*

7. LA EVIDENCIA EMPÍRICA DE LA SIGNIFICACIÓN Y EL TAMAÑO DE LOS EFECTOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD EXPOST

Los diferentes efectos han sido defendidos de forma alternativa en el tiempo y desde diferentes aproximaciones teóricas como predominantes a la hora de explicar la competitividad empresarial. Asimismo, la cuestión de cuál de los efectos identificados tiene mayor influencia sobre el desempeño de la firma ha sido el objetivo de una amplia corriente de trabajos empíricos. La evidencia empírica mayoritaria es que el efecto empresa explica una proporción mucho mayor de la varianza en el desempeño de la firma que el efecto industria. Esta evidencia empírica ha sido contradicha con pocas excepciones, entre ellas los estudios pioneros de Schmalensee (1985) y Wernerfelt & Montgomery (1988) y algunas investigaciones posteriores (ej., Chang & Sing, 2000) donde el efecto dominante era la industria. Otros trabajos, como los de Kessides (1990), han encontrado igualmente importantes los efectos firma e industria. Por tanto, la evidencia empírica mayoritaria informa, tanto de la existencia de mayores diferenciales de resultados entre empresas pertenecientes a una misma industria que entre empresas de industrias diferentes (Mauri & Michaels, 1998; Rumelt, 1991; Hansen & Wernerfelt, 1989; Wernerfelt & Montgomery, 1988; Cool & Schendel, 1987), como de la asimetría de rentabilidad entre las empresas clasificadas en un mismo grupo estratégico mayor incluso que entre grupos (McNamara, Deephouse & Luce, 2003; Cool & Schendel, 1987, 1988).

Los resultados de Rumelt (1991) dieron por vez primera evidencia empírica robusta de la existencia de mayores diferenciales de resultados entre empresas pertenecientes a una misma industria que entre empresas de industrias diferentes. Sus conclusiones, con un amplio margen de oscilación en los pesos relativos, han sido revalidadas por múltiples estudios posteriores que han utilizado la misma metodología, como los de McGahan & Porter (1997), McGahan (1999), Mauri & Michaels (1998), Brush, Bromiley & Hendrickx (1999), Chang & Singh (2000) y González & Ventura (2002). En ciertos estudios, el efecto industria ha sido incluso superado en importancia por el efecto país (Galán & Martín, 1998) y el efecto similitud estratégica (González & Ventura, 2002). Las mismas conclusiones se han alcanzado en trabajos con metodologías distintas, como modelos de regresión lineal múltiple (Camisón & Boronat, 2004; Hansen & Wernerfelt, 1989) y técnicas no paramétricas como el método iterativo Kolmogorov-Smirnov (Ruefli & Wiggins, 2003).

Ahora bien, postulando el dominio del efecto empresa, no hay óbice para propugnar simultáneamente la complementariedad de los distintos efectos identificados y la necesidad de un modelo integrador de las diversas propuestas teóricas de análisis de la competitividad en los niveles mencionados (Camisón, 1997: 114). Aunque las diferentes teorías de la empresa han emitido sus postulados con carácter excluyente, no se trata de ideas sustitutivas sino que se completan mutuamente (Mauri & Michaels, 1998; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Desde el RBV, algunas voces (Miller & Shamsie, 1996; Amit & Schoemaker, 1993) apuntan que para complementar la perspectiva interna se deben considerar los diferentes contextos en los cuales

los recursos y capacidades de la empresa obran efectos sobre el desempeño. Los resultados empíricos de nuestro estudio traslucen la misma consideración teórica, al ser significativos tanto el efecto industria como el efecto incertidumbre del entorno. De hecho, aunque empíricamente el efecto empresa se ha demostrado como el principal predictor positivo del desempeño de una organización, otras variables externas ejercen efectos igualmente significativos. El paradigma ECR justifica igualmente la obtención de rentas económicas y la sostenibilidad de la posición competitiva en cierto grado por las imperfecciones del mercado de productos que limitan la competencia interna a la industria (barreras de entrada), facilitan la apropiación de rentas merced a un poder negociador desequilibrado, o traban el cambio de orientación estratégica dentro del negocio (barreras de movilidad). Por consiguiente, la formulación aditiva parece el diseño lógico de una teoría explicativa de las fuentes de ventajas sobre la competencia.

El dominio del efecto empresa debe matizarse en función de la fortaleza competitiva de la firma. El estudio de Hawawini, Subramanian & Verdin (2003) ha aportado unas conclusiones esclarecedoras, distinguiendo dentro de la muestra a competidores líderes, normales y perdedores. Cuando el análisis incluye a todos los competidores de la industria, el estudio confirma nuevamente el dominio del efecto empresa. Pero cuando se excluyen a los competidores líderes y perdedores, el peso del efecto industria tiende a ser superior. La conclusión es que una proporción significativa de la variación estimada se debe a la presencia de las firmas excepcionales en la industria. En otras palabras, los activos específicos de la empresa sólo parecen ser significativamente más importantes que los factores sectoriales para los líderes y los perdedores. Para estas empresas, el papel primordial de los recursos y capacidades en la posición competitiva y en la obtención de rentas superiores de forma sostenida es indiscutible. En cambio, para el resto de rivales instalados en el promedio de la industria o que no alcanzan una posición destacada (ganadora o perdedora) el peso de la industria puede dominar su generación de resultados al quedar prisioneras de las fuerzas de nivelación que juegan dentro del mercado.

La EF no puede encuadrarse de forma categórica en ninguno de los dos colectivos extremos de competidores ganadores o perdedores. Pero sí destaca por su inferior dotación de recursos financieros y capacidades, y especialmente de activos intangibles. Dado que estos activos son los que encierran una mayor capacidad competitiva, la EF en comparación con la EnF carecerá de los resortes para diferenciarse en el mercado y ello la hará más dependiente de las fuerzas del entorno. Si bien el entorno externo de la empresa limitará de forma importante el abanico de opciones estratégicas posibles, los recursos y capacidades continúan siendo entonces importantes árbitros del desempeño de la EF pero su capacidad explicativa de la competitividad expost de la EF será menor. Por tanto, cabe prever que:

Hipótesis 5 (H5): El efecto del entorno explica en un mayor grado la varianza en la competitividad expost en las EF que en las EnF.

8. CONCLUSIONES

Este estudio ha investigado cuatro de los problemas necesitados de desarrollo para comprender mejor la competitividad de la empresa como forma organizativa en la economía moderna: (1) el signo de la relación entre el carácter de EF y la competitividad de la firma, (2) los factores determinantes de la variabilidad de la competitividad entre EF y empresas no familiares (EnF en lo sucesivo), (3) las ventajas y desventajas competitivas de cada forma organizativa, y (4) la dotación de recursos y capacidades que distingue a las EF de las EnF.

En relación a las dos primeras cuestiones, se argumenta que el análisis de la correlación entre carácter familiar o no y desempeño no puede comprenderse sin construir un marco teórico sólido que considere todas las variables involucradas en la relación causal. El primer paso para avanzar en esta dirección ha sido diferenciar las dos dimensiones del problema: competitividad ex ante y ex post. Esta distinción ilumina un hecho: definir la competitividad requiere fijar la atención tanto sobre las fuentes de ventajas sostenidas sobre la competencia (asimetrías competitivas) (competitividad ex ante), como sobre sus consecuencias, la creación de resultados económicos extraordinarios persistentes (asimetrías en desempeño) (competitividad ex post). La medición de la competitividad ex post comprende la evaluación de la posición competitiva, los resultados económico-financieros, el crecimiento y desempeño en el mercado y la longevidad y supervivencia empresariales. La posición competitiva relativa a la competencia de una empresa es la primera manifestación de su competitividad ex post, pues es el primer aspecto en que se concretan los efectos de las ventajas competitivas que la firma haya alcanzado, siendo a su vez el fundamento para mantener y mejorar el desempeño económico-financiero, el desempeño en el mercado y la supervivencia.

El desempeño de la empresa nos da una medida de su capacidad de competir y de su manifestación en los efectos económico-financieros y comerciales producidos por la lucha en los mercados y su supervivencia. Por su parte, la investigación estratégica explica el potencial para competir antes de empezar la competición y las diferencias de desempeño entre empresas de la misma industria a partir de la complementariedad entre una serie de efectos derivados del entorno y de cada empresa que subyacen a la generación y la sustentación de ventajas sobre la competencia. La lógica teórica apunta entonces que los recursos y capacidades y el atractivo del entorno (potencial a priori) y los resultados (consecuencias) deben estar altamente correlacionados, al ser los primeros causa de los segundos. El modelo explicativo de la competitividad internacional de la empresa que planteamos sigue esta visión encadenada de la competitividad ex ante y de los sucesivos indicadores de la competitividad ex post, y que finalmente conducen a explicar el éxito competitivo internacional de la firma.

El marco teórico conjuga las fuerzas estructurales derivadas del mercado de productos, las fuerzas factoriales del mercado de recursos, las fuerzas de imitación de una estrategia dentro del negocio y las fuerzas localizacionales engendradas por la ubicación en un entorno regional con

cierto grado de atractivo y en un entorno local (o distrito industrial) con cierta dotación de ventajas compartidas.

El efecto entorno incluye las influencias derivadas del atractivo del entorno general de la región a la que la empresa pertenece (efecto región), el atractivo del mercado de productos finales (efecto industria) y la dotación de activos compartidos por las empresas situadas dentro del destino turístico (efecto destino). Aunque la estructura de la industria y el carácter de producto turístico integrado que prevalece en un destino son fuerzas que presionan hacia una cierta estrategia competitiva, las empresas tienen libertad para labrarse un posicionamiento competitivo diferenciado en el mercado.

A su vez, el efecto empresa comprende la estrategia seleccionada para posicionarse frente a los competidores (efecto estrategia) y el stock de competencias distintivas de la firma con capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles (efecto competencias distintivas). El consenso académico y la investigación empírica han puesto el acento de la explicación de los diferenciales en competitividad expost en aspectos microeconómicos como son el stock de recursos tangibles e intangibles y capacidades, la forma en que se configuran los procesos y las operaciones y en que se gestionan las personas. En concreto, RBV postula que las ventajas sostenibles sobre la competencia descansan en la riqueza de activos estratégicos de una empresa en un momento dado del tiempo y en su capacidad dinámica para protegerlos, renovarlos y ampliarlos.

Este modelo explicativo de la competitividad es válido para cualquier empresa, aunque los pesos de los distintos efectos pueden ser variables entre distintos arquetipos en razón a sus características diferenciales. El efecto familia captura precisamente la contribución de la naturaleza familiar de la empresa a la variabilidad de la competitividad expost. El tercer problema de investigación diseccionado en este trabajo consiste precisamente en identificar de forma sistemática y científica las ventajas y desventajas competitivas que la EF posee en relación a la EnF.

La EF tiene tres rasgos característicos y diferenciales: la implicación, la unidad y el compromiso. Todas ellas emanan de la coincidencia de roles diversos entre los miembros de la familia y la fuerte implicación de ésta en la definición de la misión, la estrategia y la cultura de la empresa. Cuando estas características redundan en resultados positivos como son la confianza y comunicación entre los miembros de la familia, el enlace cultural entre la familia y la empresa y el acuerdo en los objetivos, la EF puede alcanzar y mantener estas ventajas a lo largo de generaciones. Pero estas fortalezas se pueden transformar en desventajas cuando el solapamiento de funciones y la sucesión aumentan significativamente la complejidad de las tareas de gobierno y dirección, así como los conflictos, trocando la implicación en ambición, la unidad en desunión y el compromiso en abstención.

Las consecuencias competitivas de ser EF no se restringen al ámbito interno de la organización. El efecto familia también se deja sentir en los factores exógenos porque, a pesar de no ser controlables

por la empresa la dirección aún conserva la discrecionalidad de seleccionar localización e industria, y por esta vía condiciona el atractivo de la región y la actividad que desarrolla, así como los activos compartidos a los que puede acceder en el seno de distritos industriales. En este sentido, el riesgo de desperdiciar oportunidades para incrementar el atractivo de su entorno regional puede ser mayor en la EF por estar más vinculada al entorno local donde nació y donde probablemente sigue arraigada la familia propietaria. También el atractivo del entorno competitivo de la EF será menor al de la EnF por su menor disposición a cambiar de cartera de negocios implementando estrategias de reestructuración y diversificación debido a los fuertes vínculos emocionales que ligan a la familia al negocio. En cambio, la sintonía de caracteres entre el modelo organizativo de distrito y de EF da a pensar que estas últimas tenderán a localizarse en el seno de distritos al encontrarse con un entorno cómodo en el que encajan sus tradiciones y rutinas, y por ello el efecto distrito puede en ellas ser más intenso.

Por otro lado, el efecto familia también condicionará la magnitud y el sentido del efecto empresa, en especial en la dimensión competencias distintivas. El cuarto problema de fondo identificado en este trabajo estriba justamente en trazar el perfil distintivo de recursos y capacidades de la EF frente a la EnF en los distintos tipos de activos que pueden ser potencialmente fuente de ventajas competitivas y de resultados diferenciales. La predicción es que el stock de recursos y capacidades diferirá significativamente entre los dos tipos de organizaciones según las pautas siguientes:

- a) La disposición comparada a la inversión en activos físicos. Este es un aspecto apenas explorado en la literatura y que por tanto permanece teóricamente indeterminado (Galve & Salas, 2003: 57). Nuestro razonamiento es que la EF se diferenciará sobre la EnF por una mayor inversión en este tipo de activos, debido a su mayor interés en explotar las ventajas comparativas de su especialización y acotar la exposición al riesgo mediante la limitación de la inversión a los negocios tradicionales donde tiene experiencia o sus negocios relacionados. La menor pulsión de la EF hacia la diversificación no relacionada puede explicarse porque la misma exige ampliar la base de competencias que la familia ha desarrollado en cierto negocio, acumuladas a través de la experiencia y de la transmisión de conocimiento tácito entre sus miembros generación a generación. La consecuencia de este modo de pensar radicaría entonces en una mayor integración vertical, que facilita a la EF explotar su ventaja comparativa en motivación y control del factor trabajo. Los efectos menos deseables de esta opción es que entraña asumir un mayor riesgo económico (aumentando la importancia de los costes fijos y subsiguientemente la variabilidad de los beneficios) y una superior intensidad en capital tangible, pues al internalizar actividades de la cadena de valor en vez de adquirirlas en el mercado está sustituyendo capital circulante por capital fijo. Siguiendo esta argumentación, la EF tenderá a preferir a reducir el riesgo económico mediante la cartera de inversiones del patrimonio familiar en vez de mediante la diversificación intra-empresa.
- b) El potencial comparado de financiación. Cuando el capital social está controlado por un grupo propietario que no desea ceder derechos políticos, como ocurre en la EF, habrá

mayores restricciones para aumentar la financiación propia, especialmente mediante ampliaciones de capital, porque el el capital disponible estará ceñido estrictamente a la capacidad financiera del grupo de control. Las restricciones al aumento de los recursos propios explican que la EF tienda en mayor medida a financiarse con deuda como ya han predicho autores anteriores (p.e., Anderson, Mansi & Reeb, 2003; Mishra & McConaughy, 1999), una opción que le presenta además la ventaja de no afectar a la distribución de derechos políticos.

- c) La acumulación de activos intangibles. A pesar de la importancia de los intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, la EF puede verse en inferioridad respecto a la EnF en ellos porque su forma organizativa le complica conseguir dos de los rasgos necesarios. El primero es el establecimiento de objetivos a largo plazo que favorezcan un perfil de sistema directivo orientado al compromiso. La adhesión a un proyecto puede reducir las distorsiones inducidas por un estilo de gestión orientado al corto plazo sobre la acumulación de intangibles, que es un proceso siempre costoso; y también contribuye a mantener la red de contratos de confianza mutua que es crítica para sostener activos intangibles valiosos como la implicación y satisfacción del personal. La EF, cuando la dirección está en manos familiares, potencialmente podría beneficiarse de la menor movilidad directiva y soslayar los riesgos que esta emigración de conocimiento especializado puede ocasionar. Pero en contrapartida al profundo y permanente compromiso directivo con la empresa, la EF dominada por la identificación propiedad-dirección ve limitada la contratación de capital directivo al mercado interno a la familia. Es más, el compromiso con la empresa que es muy fuerte en la generación fundadora puede irse debilitando con los cambios generacionales, ocasionando los mismos problemas de agencia consustanciales a comportamientos oportunistas que cuando la dirección se ha profesionalizado en manos externas a la familia. Incluso cuando principal y agente no coinciden, en un contexto de concentración. La segunda característica necesaria para acumular eficazmente intangibles es el desarrollo de un marco institucional que permita superar los problemas derivados del carácter idiosincrásico de estos activos y su subsiguiente bajo valor residual. La mejor forma de prevenir este problema es preferenciando la financiación de inversiones en activos intangibles con fondos propios porque los mismos son más apropiados para las inmovilizaciones de recursos con una alta incertidumbre derivada del período relativamente largo necesario para su maduración. Sin embargo, la EF presenta problemas específicos para configurar una estructura financiera idónea para la acumulación de activos intangibles, pues la alta concentración del capital y el deseo familiar de mantener el control complican el aumento de sus fondos propios y la conducen a mantener un mayor grado de endeudamiento.
- d) La desventaja de la EF puede ser especialmente relevante en una clase de intangibles: las capacidades directivas. Un sistema directivo comprometido con el futuro de la empresa no sólo requiere el alineamiento de objetivos entre propiedad y dirección, sino que precisa también una competencia estratégica mínima garantizada, en el sentido de que el equipo de alta dirección tenga capacidad estratégica, visión proactiva y dominio técnico del oficio para diseñar y

ejecutar eficazmente las estrategias competitiva y corporativa. El dominio de directivos familiares puede cercenar dichas competencias estratégicas si el deseo de control familiar del negocio conduce al nombramiento de directivos sin esa capacidad. Incluso cuando los directivos familiares se hayan desarrollado profesionalmente y posean el saber hacer requerido, su habilidad comparada con EnF puede ser menor porque su selección se ha realizado en un círculo restringido y no en el mercado abierto de capital directivo; y por los obstáculos a su labor que pueden emanar de los conflictos entre los miembros de la familia propietaria. El control familiar de la gestión también puede debilitar el papel de conciliación de intereses de accionistas y trabajadores que una dirección competente debe perseguir, porque existirá un conflicto de intereses al estar desempeñando los directivos roles paralelos como profesionales gestores y propietarios.

Esta reflexión teórica nos retrotrae a las dos primeras cuestiones planteadas en esta investigación. Respecto a los factores fundamentales que determinarán la competitividad de la EF, ya sabemos que serán sus dotaciones de activos intangibles, y especialmente de capacidades directivas porque las mismas son el motor de los procesos de acumulación del resto de competencias. La inferioridad en intangibles de la EF tendrá entonces un poder desequilibrador de su competitividad *expost* y nos conduce a predecir que la competitividad *expost* de la EF será inferior en promedio a la de la EnF. La ventaja de la EF en acumulación de activos físicos no cambiará este diagnóstico, debido a que este tipo de recursos tangibles carecen de las condiciones que se requieren para crear ventajas competitivas sostenibles al ser fácilmente observables e imitables. La consecuencia lógica de la menor dotación de activos intangibles, unida a su menor capacidad financiera y mayor dependencia de la financiación externa, hará a la EF más dependiente de las fuerzas del entorno, pues carecerá de los resortes para diferenciarse en el mercado. Luego cabe prever que en la EF el efecto entorno será significativamente más potente.

La explicación de la longevidad y capacidad competitiva de muchas EF debe pues residir, más que en su naturaleza familiar, en su decidido esfuerzo por remover las desventajas que hemos enumerado. Dos son las lecciones que las EF deben extraer como guía para su comportamiento si desean seguir la senda de las EF exitosas. La primera es la decisión de diseñar y poner en práctica un sistema directivo y un marco institucional de sus órganos de gobierno que prevengan los problemas que la coincidencia entre propiedad y gestión puede crear para el desarrollo de activos intangibles, lo que pasa por profesionalizar al máximo tanto el equipo de alta dirección como el consejo de administración. La segunda es la búsqueda de una mayor flexibilidad en el control del capital societario, admitiendo la entrada de nuevos socios ajenos al núcleo de parentesco, para así reforzar su financiación propia.

Las implicaciones prácticas de este trabajo merecen una reflexión serena. Nuestro propósito ha sido conocer si las fuentes de rentas económicas residen esencialmente en el interior o en el exterior de la organización. Nuestro trabajo encaja con una fuerte línea de investigación que estudia el peso relativo de los efectos de diversas variables internas y externas sobre el desempeño, que continúa

produciendo resultados desde su nacimiento hace más de tres décadas. No es en absoluto una cuestión banal, pues este punto se encuentra en la encrucijada del debate entre la Economía Industrial y los Enfoques basados en Recursos y Capacidades. Decir que no tiene ninguna relevancia la demostración empírica de que la cartera de competencias distintivas de la empresa es el factor determinante de su desempeño, equivale a afirmar que tampoco tiene ninguna relevancia un amplio conjunto de trabajos que han buscando pruebas empíricas de si la estructura de la industria, la incertidumbre del entorno o el tamaño importan. Cabe recordar el propio título del famoso artículo de Rumelt (1991) “How Much Does Industry Matter?”.

Pero saber que las causas más importantes de la variabilidad de resultados residen en el seno de la empresa no simplifica al directivo el problema de conocerlas. La pregunta es, si hay factores de éxito en un mercado, por qué unas empresas las descubren y otras no. Éste es el problema de la ambigüedad causal en el conocimiento de las claves del éxito empresarial, ante el cual se revelan líneas de pensamiento académico enfrentadas.

Una primera posición sostiene la proposición del conocimiento imposible por las empresas de las fuentes de ventajas competitivas sostenibles, dado que si se descubriesen las claves del éxito las mismas dejarían de existir en el mismo momento en que se hicieran públicas. Este enfoque está apuntalado en la hipótesis neoclásica del mercado perfecto, que asume un contexto de igualdad en las habilidades empresariales para descubrir las fuentes de competencias y para implantar las estrategias óptimas para explotarlas, gracias a que la información y el conocimiento fluyen libre y gratuitamente entre los agentes. En un escenario de esta naturaleza, las ventajas competitivas y los diferenciales de resultados serían siempre efímeros y ninguna empresa podría disfrutar de rentas económicas. Una línea argumental diferente pero convergente sería la basada en la teoría del crecimiento estocástico de Ijiri & Simon (1977). Según esta teoría, el crecimiento y el desempeño de la empresa serían generados por un cierto número de procesos aleatorios, que tienen en común cierta forma de la hipótesis de Gibrat (1931). Las rentas económicas serían entonces fruto del azar, y no necesariamente de las habilidades directivas. Desde luego, esta posición radical choca frontalmente con la misión central de la Dirección Estratégica: identificar las razones del éxito empresarial (ej., Porter, 1991; Rumelt, Schendel & Teece, 1991).

Una segunda postura frente al problema de la ambigüedad causal sostiene que es teóricamente factible defender la sostenibilidad de una ventaja competitiva (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Barney, 1991, 1986a). Las propias dificultades de acceso al conocimiento de los factores claves del éxito, por su complejidad, interdependencia, co-especialización y difícil codificabilidad por su perfil tácito, explicarían por qué unas empresas pueden y no otras acceder a él: para descubrir dicho conocimiento se requieren activos específicos de los que no todas las firmas disponen. Pero incluso el conocimiento de dónde están las fuentes del éxito de una empresa por sus competidores no hace en absoluto fácil la tarea de replicarlas, dada la existencia de barreras a la imitación y/o la movilidad imperfecta de los activos estratégicos. Los diferenciales duraderos de resultados entre empresas se podrían así razonar por las disímiles inteligencias entre ellas, esto es,

por los distintos stocks de conocimiento de las firmas competidoras. Esta idea innata de que la suerte favorece a los mejor preparados ya fue anticipada por Lucas (1978) y Oi (1983) al defender la distribución asimétrica de la capacidad de gestión y el talento empresarial; y más recientemente subyace a los postulados del Enfoque Basado en el Conocimiento. Estaríamos entonces en escenarios de conocimiento incompleto de las fuentes de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). La definición de los mercados de factores como mercados imperfectos e incompletos aportada por el RBV aclara bien este aspecto. El argumento se consolida si consideramos, además, los propios procesos de innovación sobre los stocks de activos preexistentes que la empresa puede ejecutar y que hacen efímera toda ventaja competitiva que no se regenere constantemente. En conclusión, esta segunda postura defiende que el conocimiento de la naturaleza de los stocks de activos estratégicos no es en absoluto irrelevante. Aún admitiendo un cierto grado de conocimiento incompleto de las fuentes de ventajas competitivas, existe la posibilidad teórica y empírica de la comprensión suficiente de las razones del éxito empresarial, si se es capaz de identificar y medir con fiabilidad y validez dichos stocks que son la fuente de las competencias distintivas, lo cual no equivale en absoluto a pretender que el logro de las mismas por cualquier otra empresa sea fácil o factible.

Otro problema distinto al de dónde residen las fuentes de ventajas competitivas es conocer cómo alcanzarlas. Porter (1991) separa dos tipos de problemas en el conocimiento de las razones del éxito competitivo en los negocios. El primero es el problema estratégico de corte transversal, que se interroga sobre las razones de que algunas industrias y/o competidores tengan desempeños y posiciones competitivas más atractivas. El segundo es el problema estratégico de corte longitudinal, relativo a cómo ciertas empresas consiguen crear y mantener posiciones competitivas ventajosas. Estas causas más profundas del éxito empresarial explicarían por qué las empresas difieren en sus capacidades para explorar y explotar los factores claves de éxito. Nuestro trabajo se extiende en el análisis de la medida en que factores específicos de la empresa familiar como el modelo de diseño organizativo, la estructura de gobierno corporativo o el marco institucional colaboran o entorpecen el proceso de desarrollo de los recursos y capacidades más valiosos para competir.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1989), "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage". *California Management Review*, 31(2), pp. 91-106.
- Alcorn, P.B. (1982), *Success and survival in the family-owned business*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Amat, J.M. (1998), *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Anderson, R.C., Mansi, S.A., Reeb, D.M. (2003), "Founding family ownership and the agency cost of debt". *Journal of Financial Economics*, 68, pp. 263-285.
- Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003), "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500". *The Journal of Finance*, 58(3), pp. 1301-1328.
- Andreu, R., Ciborra, C. (1996), «Core capabilities and information technology: An organizational learning approach». En Moingeon, B., Edmondson, A. (eds.), *Organizational learning competitive advantage*. Sage Publications, Londres, pp. 121-138.
- Argandoña, A. (1989), *La competitividad de la economía española frente a la CEE. Los factores globales*. IESE, Documento de Investigación nº 159, Barcelona.
- Arora, A., Gambardella, A. (1997), "Domestic Markets and International Competitiveness: Generic and Product-Specific Competencies in the Engineering Sector". *Strategic Management Journal*, 18(special summer), pp. 53-74.
- Arruñada, B. (1990), *Economía de la Empresa: Un enfoque contractual*. Ariel, Barcelona.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrniotis, K.X. (2002), "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem". *Family Business Review*, 15(1), pp. 45-58.
- Astrachan, J.H., Shanker, M.C. (2003), "Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look". *Family Business Review*, 16(3), pp. 211-219.
- Astrachan, J.H., Zahra, S.A., Sharma, P. (2003), *Family-sponsored ventures*. Kauffman Foundation, Kansas City, MO.
- Badaracco, J.L. (1992), *Alianzas estratégicas. El Caso de General Motors e IBM*. McGraw-Hill, Madrid.
- Bagnasco, A. (1977), *Te Italia: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bolonia.
- Bain, J.S. (1956), *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Bajo, O., Torres, A. (1989), "Contenido factorial y abundancia revelada de factores en el comercio exterior de España, 1975 y 1980". *Información Comercial Española*, nº 672-673, pp. 9-26.

- Bandrés, E. (1990), "Equipamientos e infraestructuras: un costoso legado de la transición". En García Delgado, J.L. (dir.), *Economía española de la transición y la democracia*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, pp. 273-306.
- Barcenilla, S. (1999), "Especialización tecnológica y espacial comercial. Evidencia empírica para los países de la UE". *Información Comercial Española*, nº 781, pp. 85-109.
- Barcenilla, S., López-Pueyo, C. (1996), "Tecnología y comercio desde el enfoque evolucionista: una aplicación regional". *Ekonomiaz*, nº 36, pp. 59-77.
- Barney, J.B. (1986a), "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1986b), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
- Barney, J.B. (1991), "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 191-210.
- Barney, J.B. (1994), "Bringing managers back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms". En Barney, J.B. (ed.), *Does Management Matter?*, Institute of Economic Research, Lund University, pp. 3-36.
- Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Co, Aldershot.
- Barney, J.B., Tyler, B. (1990), "The attributes of top management teams and sustained competitive advantage". En Lawless, M., Gómez-Mejía, L. (Eds.), *Managing the high technology firms*. JAI Press, Nueva York.
- Barney, J.B., Wright, P.M. (1998), "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-47.
- Barney, J.B.; Wright, M.; Ketchen, D.J. (2001), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991". *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Barontini, R., Caprio, L. (2006), "The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe". *European Financial Management*, 12(5), pp. 689-723.
- Basco, J.T. (2006), "La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), pp. 33-54.
- Batey, P.W.J., Friedrich, P. (eds., 2000), *Regional Competition*. Springer-Verlag, Berlín.
- Becattini, G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale". *Rivista di Economia Politica Industriale*, 1, 7-21.
- Becattini, G. (1990), "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion". En Pyke, F.; Becattini, G.; Sengenberger, W. (eds.), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labor Studies, Geneva: 37-51.
- Bercerra, M. (1997), "How Much do MNC Corporate Headquarters Matter?" Working Paper, Michigan State University.
- Bernstein, J.R., Weinstein, D.E. (2002), « Do endowments predict the location of production ?:

Evidence from national and international data ». *Journal of Financial Economics*, 56(1), pp. 55-76.

- Berle, A., Means, G. (1932), *The modern corporation and private property*. MacMillan, Nueva York.
- Bhagwati, J.N. (1964), "The Pure Theory of International Trade: A Survey". *Economic Journal*, 74(marzo), pp. 1-84.
- Bhattacharya, U., Ravikumar, B. (2001), "Capital markets and the evolution of family business". *The Journal of Business*, 74(2), pp. 187-220.
- Black, J.A., Boal, K.B. (1994), "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 15(summer special issue), pp. 131-148.
- Bowen, H.P., Leamer, E.E., Sveikauskas, L. (1987), "Multicountry, multifactor tests of the factor abundance theory". *American Economic Review*, 77, pp. 791-809.
- Breukel, A., Go, F. M. (2009), "Knowledge-based network participation in destination and event marketing: a hospitality scenario analysis perspective". *Tourism Management*, 30(2), 184-193.
- Brouthers, L.E. (1998), "Explaining MNC profitability: country-specific, industry-specific and country-industry interactive influences". *Management International Review*, 38(4), pp. 345-361.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., Wiklund, J. (2007), "Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams". *Small Business Economics*, 29, pp. 295-308.
- Brusco, S. (1982), "The Emilian Model: Productive decentralisation and social integration", *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 167-184.
- 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.; Hendrickx, M. (1999), "The Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: An Alternative Estimate". *Strategic Management Journal*, 20(6), pp. 519-547.
- Burkart, M., Panunzi, F., Shleifer, A. (2003), "Family business". *Journal of Finance*, 58, pp. 2167-2201.
- Business Week, 2003, November, pp. 100-110
- Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P.D., & Garcia-Almeida, D. (2001), "The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm". *Family Business Review*, 14(1), pp. 37.
- Calder, G.H. (1961), "The peculiar problems of a family business". *Business Horizons*, 4(3), pp. 93-102.
- Camisón, C. (1997), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

- Camisón, C. (2000a), "La competitividad de la empresa familiar valenciana: una aproximación desde el enfoque de recursos". En Broseta, B. (ed.), I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar, OPVI, Generalitat Valenciana, Valencia, pp. 119-170.
- Camisón, C. (2000b), "Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 6(2), pp. 13-30.
- Camisón, C. (2001), La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales. Tirant lo Blanch, Valencia.
- Camisón, C. (2002), "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles". En Morcillo, P., Fernández-Aguado, J. (coords.), Nuevas claves para la dirección estratégica. Editorial Ariel, Barcelona, pp. 117-151.
- Camisón, C., Boronat, M. (2004), "Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 10(3), pp. 127-143.
- Camisón, C. (2009), "Factores determinantes de la competitividad empresarial: revisión del estado de la cuestión y propuesta de un modelo integrador". En Menguzzato, M. (dir.), La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. Publicacions de la Universitat de València, Valencia, pp. 47-59.
- Canals, J. (1991), Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Ariel, Barcelona.
- Canals, J. (1995): "Firm, industry and country specific advantages in international competition". En Thomas, H., O'Neal, D., Kelly, J. (Eds.), Strategic Renaissance and Business Transformation, John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 107-134.
- Carroll, G.R. (1993), "A Sociological View on Why Firms Differ". Strategic Management Journal, 14(4), pp. 237-249.
- Casson, M. (1999), "The economics of the family firm". Scandinavian Economic History Review, 47, pp. 10-23.
- Caves, R.E. (1980), "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey". Journal of Economic Literature, 18, 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. 241-261.
- Chandler, A.D. (1990), Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler, A.D., Daems, H. (eds., 1980), Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprise. Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler, A.D., Hagström, P., Sölvell, Ó. (Eds., 1998), The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization, and regions. Oxford University Press, Nueva York.
- Chang, S.J., Singh, H. (2000), "Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position". Strategic Management Journal, 21(7), pp. 739-752.
- Chipman, J.S. (1965a), "A survey of the theory of international trade: part 1, the classical

theory". *Econometrica*, 33, pp. 477-519.

- Chipman, J.S. (1965b), "A survey of the theory of international trade: part 2, the neo-classical theory". *Econometrica*, 33, pp. 615-760.
- Chipman, J.S. (1966), "A survey of the theory of international trade: part 3, the modern theory". *Econometrica*, 34, pp. 18-76.
- Chipman, J.S. (1965), "A Survey of the Theory of International Trade". *Econometrica*, 33(julio), parte I pp. 477-519; parte II pp. 685-760.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. (2005), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 555-575.
- Chrisman, J.J., Steier, L.P., Chua, J. H. (2008), "Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, pp. 935-947.
- Christmann, P., Day, D.L., Yip. G.S. (1999), "The relative influence of country conditions, industry structure and business strategy on MNC subsidiary performance". *Journal of International Management*, 5, pp. 241-265.
- 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*, nº 334, pp. 143-152.
- 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.
- Colli, A. (2003), *The history of family business 1850-2000*. Cambridge University Press, Cambridge.
- 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. (1994), "Research note: How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15 (special issue Winter), pp. 143-152.
- 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 (5), pp. 365-383.
- Consejo General de Cámaras de Comercio (2008), *Pyme familiar: puente al futuro*. Consejo General de Cámaras de Comercio, Madrid.
- Cool, K., Schendel, D. (1987), "Strategic Group Formation and Performance: The Case of U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982". *Management Science*, 33(9), pp. 1102-1124.
- Cool, K., Schendel, D. (1988), "Performance Differences Among Strategic Group Members". *Strategic Management Journal*, 9(3), pp. 207-223.
- Craig, J.B.L., Moores, K. (2006), "A 10 year longitudinal investigation of strategy, systems, and

environment on innovation in family firms". *Family Business Review*, 19(1), pp. 1-10.

- Cuervo, A. (1993), "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363-378.
- Cuervo, A. (1995), "La dirección estratégica de la empresa". En Cuervo, A. (dir.), *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Editorial Civitas, Madrid, pp. 51-69.
- Daily, C.M., Dollinger, M.-J. (1992), "An empirical examination of ownership structure in family and professionally-managed firms". *Family Business Review*, 5(2), pp. 117-136.
- Davis, P. (1983), "Realizing the potential of the family business". *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 47-56.
- Davis, D.R., Weinstein, D.R. (2001), "An account of global factor trade". *American Economic Review*, 91(5), pp. 1423-1453.
- Davis, D.R., Weinstein, D.E. (2003), "The factor content of trade". En Choi, K., Harrigan, J. (Eds.), *Handbook of International Trade*. Basil Blackwell, Nueva York, capítulo 5.
- Debaere, P. (2004), "Does lumpiness matter in an open economy? Studying international economics with regional data". *Journal of International Economics*, 64, pp. 485-501.
- Debicki, B.J., Matherne, C.F., Kellermans, F.W., Chrisman, J.J. (2009), "Family business research in the new millennium: An overview of the who, the what, and the why". *Family Business Review*, 22(2), pp. 151-166.
- Decarolis, D.M., Deeds, D.L. (1999), "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, 20(10), pp. 953-968.
- Deephouse, D.L. (1999), "To Be Different, or To Be the Same? It's a Question (A Theory) of Strategic Balance". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 147-166.
- De Geus, A.P. (1988), "Planning as learning". *Harvard Business Review*, 66(2), pp. 70-74.
- Dei Ottati, G. (1994), "Co-operation and competition in the industrial district as an organizational model", *European Planning Studies*, 2, pp. 463-485.
- Demsetz, H., Villalonga, B. (2001), "Ownership structure and corporate performance". *Journal of Corporate Finance*, 7, pp. 209-233.
- Department of Trade and Industry (1994), *Competitiveness. White Paper*. HMSO, London
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1513.
- Donckels, R., Fröhlich, E. (1991), "Are family business really different: European experiences from Stratos". *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-160.
- Donnelley, R. (1964), "The family business". *Harvard Business Review*, 42(4), pp. 93-105.
- Dornbusch, R., Fisher, S., Samuelson, P. (1977), "Comparative Advantage, Trade and Payments in a Ricardian Model". *American Economic Review*, 67(5), pp. 823-839.
- Dosi, G. (1982), "Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested

Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change". *Research Policy*, 11, pp. 147-162.

- Dosi, G. (1988), "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation". *Journal of Economic Literature*, 26, pp. 1120-1171.
- Dosi, G., Pavitt, K., Soete, L. (1990), *The economics of technical change and international trade*. Harvester Wheatsheaf, Londres.
- Dosi, G., Teece, D.J., Winter, S. (1992), "Towards a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks". En Dosi, G.; Giannetti, R.; Toninelli, P.A. (eds.), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Clarendon Press, Oxford, pp. 185-211.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R.R., Silverberg, G., Soete, L. (eds., 1988), *Technical change and economic theory*. Pinter Publishers, Londres.
- Douglas, T.J., Ryman, J.A. (2003), "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies". *Strategic Management Journal*, 24(4), pp. 333-347.
- Downey, H., Slocum, J.W. (1982), "Managerial Uncertainty and Performance". *Social Science Quarterly*, 63, pp. 195-207.
- Dyer, W.G. (1986), *Cultural changes in family firms*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dyer, W.G. (2006), "Examining the "family effect" on firm performance". *Family Business Review*, 19(4), pp. 253-273.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. (2006), "Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective". *Journal of Business Venturing*, 22(4), pp. 545-565.
- Eddy, P. (1996), "Lessons, legends and legacies: Serving the family business". *Journal of Financial Planning*, 9(6), pp. 76-79.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
- Esteban, J., & Vives, V. (eds., 1994), *La desigualdad inteterritorial en Europa y España. Crecimiento y Convergencia Regional en España y Europa*. CSIC, Madrid.
- European Commission (2006), *Innovation in tourism. How to create a tourism learning area. The handbook. Developing thematic, destination-level and regional tourism knowledge networks*. Comisión Europea, Bruselas.
- Faccio, M., Lang, L.H.P. (2002), "The ultimate ownership of Western European corporations". *Journal of Financial Economics*, 65(2), pp. 365-395.
- Fariñas, J.C., Martin, C. (1990), "Ventaja comparativa y proporción de factores en el comercio español de productos manufacturados". En Velarde, J., García Delgado, J.L., Pedreño, A. (Eds.), *El sector exterior de la economía española*. Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, pp. 217-259.
- Fernández Sánchez, E., Montes, J.M., Vázquez, C. (1996), "Efecto industria y conducta empresarial". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(2), pp. 149-158.
- Fernández Sánchez, E., Montes, J.M., Vázquez, C.J. (1997), "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y*

Economía de la Empresa, 6(3), pp. 11-32.

- Fiol, C.M. (1991), "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 191-211.
- Florida, R., Kenney, M. (1990), "Silicon Valley and Route 128 won't save us". *California Management Review*, 33(1), pp. 68-89.
- Foss, N.J. (1993), "Theories of the Firm: Competence and Contractual Perspectives". *Journal of Evolutionary Economics*, 3, pp. 127-144.
- Foss, N.J. (1996), "Introduction: The Emerging Competence Perspective". En Foss, N.J., Knudsen, C. (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, Londres, pp. 1-12.
- Foss, N.J. (1997), "Resources and Strategy: Problems, Open Issues, and Ways Ahead". En Foss, N.J. (ed.), *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, New York, pp. 345-365.
- Foss, N.J., Eriksen, B. (1995), "Competitive Advantage and Industry Capabilities". En Montgomery, C.A. (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 43-69.
- Foss, N.J., Knudsen, C. (eds., 1996), *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, Londres.
- Foss, N.J., Koch, C.A. (1996), "Opportunism, organizational economics, and the network approach", *Scandinavian Journal of Management*, 12, pp. 189-205.
- Franke, R., Hofstede, G., Bond, M. (1991), "Cultural roots of economic performance: A research note". *Strategic Management Journal*, 12, pp. 165-173.
- Franks, J., Mayer, C. (2001), "Ownership and control of German corporations". *The Review of Financial Studies*, 14(4), pp. 943-977.
- 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.
- Gadhoum, Y., Lang, L.H.P., Young, L. (2005), "Who controls US?". *European Financial Management*, 11(3), pp. 339-363.
- Gallo, M.A. (1995a), "The role of family business and its distinctive characteristic behaviour in industrial activity". *Family Business Review*, 8(2), pp. 83-97.
- Gallo, M.A. (1995b), *La empresa familiar. Textos y casos*. Editorial Praxis, Barcelona.
- Gallo, M.A., Amat, J.M. (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito en las empresas familiares multigeneracionales*. Deusto, Barcelona.
- Gallo, M.A., Cappunys, K., Estapé, M.J. (1995), "Family business in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand". *Family Business Review*, 8(4), pp. 245-254.
- Gallo, M.A., García-Pont, C. (1989), "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de*

Economía Española, nº 39-40, pp. 67-85.

- Galve, C., Salas, V. (2003), La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados. Fundación BBVA, Bilbao.
- Gardiner, B., Martin, K., & Tyler, P. (2004), "Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions". *Regional Studies*, 38(9), 1045-1067.
- 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.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Lansberg, I. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gibrat, R. (1931), *Les inegalites economique*, Sirey, París.
- González, E., Ventura, J. (2002), "How Much Do Strategic Groups Matter?" *Review of Industrial Organization*, 21, pp. 55-71
- Grandori, A. (ed., 1999), *Interfirm Networks* Routledge, Londres.
- Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantages: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), pp. 109-122.
- Habbershon, T.G. (2006), "Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 879-86.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-15.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L., MacMillan, I.C. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance". *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 451-465.
- Hakura, D. (2001), "Why does HOV fail?: The role of technological differences within the EC". *Journal of International Economics*, 54, pp. 361-382.
- 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.
- Hambrick, D.C., Finkelstein, S. (1987), "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes". En Cummings, L.L., Staw, B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 9. JAI Press, Greenwich, pp. 369-406.
- Hamel, G. (1994), "The Concept of Core Competence". En Hamel, G. y Heene, A. (eds.), *Competence Based Competition*. John Wiley, Chichester, pp. 11-33.
- Hansen, G., Wernerfelt, B. (1989), "Determinants of Firm Performance: the Relative

- Importance of Economic and Organizational Factors". *Strategic Management Journal*, 10, pp. 399-411.
- Harrison, B. (1991), "Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?" *Regional studies*, 26, 469-483.
 - Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P. (2003), "Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence". *Strategic Management Journal*, 24(1), pp. 1-16.
 - Hayek, F.A. (1945), "The Use of Knowledge in Society". *The American Economic Review*, 35(4), pp. 519-530.
 - Heck, R.K.Z., Stafford, K. (2001), "The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight". En McCann, G.K., Upton, N. (Eds.), *Destroying myths and creating value in family business*. Stetson University Press, Deland FL, pp. 9-17.
 - Helfat, C.E. (1997), "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D". *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 339-360.
 - Helfat, C.E., Raubitschek, R.S. (2000), "Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 961-979.
 - Hirschman, A.O. (1958), *The strategy of economic development*. Yale University Press, New Haven.
 - Hitt, M.A., Ireland, R.D. 1984): "Corporate Distinctive Competence and Performance: Effects of Perceived Environmental Uncertainty, Size and Technology", *Decision Sciences*, 15 (3), pp. 324-348.
 - Hitt, M.A., Ireland, R.D. (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry, and Performance". *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 273-293.
 - Hoopes, D.G., Miller, D. (2006), "Owner preferences, competitive heterogeneity and strategic capabilities". *Family Business Review*, 19(2), pp. 89-101.
 - Howes, C., Singh, A. (eds., 2000), *Competitiveness Matters: Industry and Economic Performance in the U.S.* The University of Michigan Press, Ann Arbor.
 - Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism". *Administrative Science Quarterly*, 30(3), pp. 336-349.
 - Ijiri, Y., Simon, H.A. (1977), *Skew distributions and the sizes of business firms*. North-Holland, Amsterdam.
 - Itami, H., Roehl, T.W. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge.
 - Jacobson, R. (1988), "The Persistence of Abnormal Returns". *Strategic Management Journal*, 9(5), pp. 415-430.
 - Jensen, M.C. Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.
 - Jones, R.W., Neary, J.P. (1984), "The Positive Theory of International Trade". En Jones, R.W., Kenen, P.B. (eds.), *Handbook of International Economics*. Vol. 1, International Trade. North-

Holland, Amsterdam, pp. 325-365.

- Jones, C., Rose, M.B. (1993), "Family capitalism". *Business History*, 35(4), pp. 1-16.
- Kang, D.L. (1998), "Ownership structure and the boundaries of the firm: How large-block family owners lead to increased vertical integration, diversification and superior firm performance". *Academy Management Annual Meeting Business Policy and Strategy Division*, Documento de Trabajo n° 117086, Harvard Business School, Boston.
- Kellermanns F.W., Eddleston, K.A. (2006), "Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 809.
- Kellerman, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T., Pearson, A. (2008), "An exploratory study of family member characteristics and involvement effects on entrepreneurial behavior in the family firm". *Family Business Review*, 21, pp. 1-14.
- Kessides, I.N. (1990), "Internal versus External Market Conditions and Firm Profitability: An Exploratory Model". *The Economic Journal*, 100(septiembre), pp. 773-792.
- Khanna, T., Rivkin, J. W. (2001), "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets". *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- Klein, B., Crawford, R.A., Alchian, A.A. (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process". *Journal of Law and Economics*, 21(2), pp. 297-326.
- Klein, B., Leffler, K. (1981), "The role of market forces in assuring contractual performance". *Journal of Political Economy*, 89(agosto), pp. 615-641.
- Klein, S.B. (2000), "Family business in Germany: Significance and structure". *Family Business Review*, 13(3), pp. 157-181.
- Knack, S., Keefer, P. (1997), "Does social capital have an economic payoff?: A cross country investigation". *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), pp. 1251-1288.
- Knudsen, C. (1996), "The Competence Perspective: A Historical View". En Foss, N.J., Knudsen, C. (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, Londres, pp. 13-37.
- Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains". *Sloan Management Review*, verano, pp. 15-27.
- Kogut, B. (1991), "Country Capabilities and the Permeability of Borders". *Strategic Management Journal*, 12, pp. 33-47.
- Kogut, B. (ed., 1993), *Country Competitiveness. Technology and the Organizing of Work*. Oxford University Press, Nueva York.
- Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 699-727.
- Landes, D.S. (1951), "French business and businessman in social and cultural analysis". En Mead, E. (Ed.), *Modern France*. Princeton University Press, Princeton, pp. 334-353.
- Lansberg, I. (1983), "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap". *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 39-46.
- Lansberg, L., Perrow, E., Rogolsky, S. (1988), "Family business as an emerging field". *Family*

Business Review, 4 (2), págs. 1-8.

- La Porta, R.L., López-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999), "Corporate ownership around the world". The Journal of Finance, 54(2), pp. 471-517.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967), Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Lawson, B., Samson, D. (2001), "Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach". International Journal of Innovation Management, 5(3), pp. 377-400.
- Lazerson, M. (1995), "A new phoenix?: Modern putting-out in the Modena knitwear industry". Administrative Science Quarterly, 34-59.
- Lazerson, M. H., Lorenzoni, G. (1999), "The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source!". Industrial and Corporate Change, 8(2), 235-266.
- Lazonick, W. (1991), Business organization and the myth of the market economy. Cambridge University Press, Nueva York.
- Leamer, E.E. (1984), Sources of International Comparative Advantage: Theory and Evidence. MIT Press, Cambridge.
- Leamer, E.E. (1993), "Factor-Supply Differences as a Source of Competitive Advantage". American Economic Review, 83(3), pp. 272-285.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". Strategic Management Journal, 13(special issue summer), pp. 111-126.
- Knack, S., Keefer, P. (1997), "Does social capital have an economic payoff?: A cross country investigation". The Quarterly Journal of Economics, 112(4), pp. 1251-1288.
- Leontief, W. (1953), "Domestic production and foreign trade: The American capital position re-examined". Proceedings of the American Philosophical Society, 97(2), pp. 332-349.
- Lewis, W.A. (1978), The Evolution of the International Economic Order. Princeton University Press, Princeton.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". Bell Journal of Economics, 23(fall), pp. 418-438.
- López, I. (2001), "Contenido factorial del comercio exterior español". Información Comercial Española. Revista de Economía, 794 (octubre), pp. 91-101.
- López, A.M., Méndez, J. J., Dones, M. (2009), "Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles". Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía, 848, pp. 125-140.
- Lorenzi, P., Sims, H.P., Slocum, J.W. (1981), "Perceived Environmental Uncertainty". Journal of Management, 7, pp. 27-41.
- Lucas, R.E. (1978), "On the size distribution of business firms". The Bell Journal of Economics, 9(otoño), pp. 508-523.
- MacDougall, G.D.A. (1951), "British and American Exports: A Study suggested by the Theory of Comparative Costs". Economic Journal, 61(diciembre), pp. 697-724.

- Mahoney, G.J., Pandian, J.R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.
- Makhija, N. (2003), "Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization". *Strategic Management Journal*, 24(5), pp. 433-451.
- Makino, S., Isobe, T., Chan, C.M. (2004), "Does country matter?" *Strategic Management Journal*, 25(10), pp. 1027-1043.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Martikainen, M., Nikkinen, J., Vähämaa, S. (2009), "Production functions and productivity of family firms: Evidence from the S&P 500". *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 49(2), pp. 295-307.
- Martin, R., Kitson, M., Tyler, P. (2006), "Regional competitiveness: an elusive yet key concept". *Regional Studies Association*, 1-10.
- Martín, M. (1999), "Disparidades regionales: perspectiva histórica y europea". En J.L. García Delgado (dir.), *España, economía: ante el siglo XXI*. Espasa-Calpe, Madrid, pp. 483-505.
- 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.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H., Fialko, A.S. (2001), "Founding family controlled firms: Performance, risk and value". *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 31-49.
- McDaniel, S.W., Kolari, J.W. (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology". *Journal of Marketing*, 51(4), pp. 19-30.
- McGahan, A. (1999), "The Performance of U.S. Corporations: 1981-1994". *Journal of Industrial Economics*, 47(4), pp. 373-398.
- McGahan, A., Porter, M. (1997), "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal*, 18(special issue summer), pp. 15-30.
- McGahan, A., Porter, M. (1998), "What Do we Know about Variance in Accounting Profitability?" Working paper, Harvard Business School.
- McGahan, A., Porter, M. (1999), "The Persistence of Shocks to Profitability". *Review of Economics and Statistics*, 81(1), pp. 143-153.
- McGee, J.E., Thomas, H. (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.
- McNamara, G., Deephouse, D.L., Luce, R.A. (2003), "Competitive Positioning within and across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms". *Strategic Management Journal*, 24(2), pp. 161-181.
- Merino, F., Salas, V. (1993), *Estrategia y resultados de la empresa familiar*. Universidad Autónoma de Barcelona, Documento de Investigación 9307, Barcelona.
- Miles, R.E., Snow, Ch.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005), *Managing for the long run: Lessons in competitive*

advantage from great family businesses. Harvard Business School Press, Boston. Edición española: Gestionar a largo plazo: la ventaja competitiva de las mayores empresas familiares. Deusto, Barcelona, 2006.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006), "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, 19(1), pp. 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., Cannella, A.A. (2007), "Are family firms really superior performers?" *Journal of Corporate Finance*, 13(5), pp. 829-858.
- 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.
- Mishra, C.S., McConaughy, D.L. (1999), "Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp. 53-64.
- Morck, R., Shleifer, A., Vishny, R. (1988), "Management ownership and market valuation". *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 293-315.
- Morck, R., Wolfenzon, D., Yeung, B. (2005), "Corporate governance, economic entrenchment, and growth". *Journal of Economic Literature*, 43, pp. 655-720.
- Morck, R., Yeung, B. (2004a), "Family control and the rent-seeking society". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 391-409.
- Morck, R., Yeung, B. (2004b), "Special issues relating to corporate governance and family control". World Bank Policy Research Working Paper 3406, World Bank.
- Myers, S. (1977), "Determinants of Corporate Borrowing". *Journal of Financial Economics*, 5, pp. 147-175.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., Wiklund, J. (2007), "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms". *Family Business Review*, 20(1), pp. 33-47.
- Nelson, R.R. (1991), "Why do firms differ and how does industry matter?" *Strategic Management Journal*, 12(special issue winter), pp. 61-74.
- Nelson, R.R. (1995), "Recent evolutionary theorizing about economic change". *Journal of Economic Literature*, 33(marzo), pp. 48-90.
- Nelson, R.R., Rosenberg, N. (1993), "Technical Innovations and National Systems". En Nelson, R.R. (ed.), *National Innovation Systems*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 3-21.
- Nelson, R.R., Winter, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Nenadic, S. (1993), "The small family firm in Victorian Britain". *Business History*, 35(4), pp. 86-114.
- Nenadic, S. (1994), "The family and the small firm in late nineteenth-century Britain". En Muller, M. (Ed.), *The structure and strategy of small and medium enterprise*. Springer, Berlin.
- Neubauer, F., Lank, A.G. (1998), *The family business: Its governance for sustainability*. Routledge, Nueva York.

- Nonaka, I., Konno, N. (1998), "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation". California Management Review, 40(3), pp. 40-54.
- Nordqvist, M., Habbershon, T.G., Melin, L. (2009), "Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms". En Landström, H., Smallbone, D., Crijns, H., Laveren, E. (Eds.), Entrepreneurship, sustainable growth, and performance: Frontiers in European entrepreneurship research. Edward Elgar, Londres.
- Nordqvist, M., Melin, L. (2002), "The dynamics of family firms: An institutional perspective on corporate governance and strategic change". En Fletcher, D. (Ed.), Understanding the small family business. Routledge, Londres.
- North, D.C. (1990), Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press, Cambridge.
- Oi, W.Y. (1983), "Heterogeneous firms and the organization of production". Economic Inquiry, 21(abril), pp. 147-171.
- Payne, P.L. (1984), "Family business in Britain: An historical and analytical survey". En Okochi, A, Yasvoka, S. (Eds.), Family business in the era of industrial growth: Its ownership and management. University of Tokyo Press, Tokyo, pp. 171-206.
- Pearson, A.W., Carr, J.C., Shaw, J.C. (2008), "Toward a theory of familiness: A social capital perspective". Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6), pp. 949-969.
- Penrose, E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Peteraf, M.A. (1993), "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View". Strategic Management Journal, 14(3), pp. 179-191.
- Pisano, G.P. (1994), "Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development". Strategic Management Journal, 15(winter special issue), pp. 85-100.
- Porter, M.E. (1979), "The Structure within Industries and Companies Performance". Review of Economics and Statistics, 61, pp. 214-227.
- Porter, M.E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". Academy Management Review, 6 (4), pp. 609-620.
- Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (ed., 1986), Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Porter, M.E. (1990), The competitive advantage of nations. The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal, 12(special issue winter), pp. 95-117.
- Porter, M.E. (1992), Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry. The Council of Competitiveness.
- Porter, M.E., Takeuchi, H., Sakakibara, M. (2000), Can Japan compete? Macmillan Press, Londres.
- Poutziouris, P.Z., Smyrniotis, K.X., Klein, S.B. (eds., 2006), Handbook of research on family

business. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- Powell, T.C. (1992), "Organizational Alignment as Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 13, pp. 119-134.
- Powell, T.C. (1996), "How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test". *Strategic Management Journal*, 17(4), pp. 323-334.
- Reyes, L., Sacristán, M. (2003), "Análisis de las diferencias de comportamiento de las empresas familiares cotizadas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(2), pp. 57-70.
- Rodríguez, D. (1992), "Contenido factorial del comercio español de manufacturas: nueva evidencia". *Investigaciones Económicas, II Época*, 16(2), pp. 317-326.
- Roquebert, J., Phillips, R., Westfall, P. (1996), "Market vs. Management: What Drives Profitability?". *Strategic Management Journal*, 17(8), pp. 653-664.
- Rosenblatt, P.C., deMilk, L., Anderson, R.M., Johnson, P.A. (1985), *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ruefli, T. W., Wiggins, R. R. (2003), "Industry, corporate, and segment effects and business performance: A non parametric approach". *Strategic Management Journal*, 24(9), 861-879.
- Rumelt, R.P. (1984), "Toward a strategic theory of the firm". En Lamb, E. (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 556-570.
- Rumelt, R.P. (1991), "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, 12(3), pp. 167-185.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D. (1991), "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.
- Salas, V. (1992a), "La empresa: un análisis económico frente a Europa". En Albi, E. (Coord.), *Europa y la competitividad de la economía española*. Ariel, Barcelona, pp. 233-250.
- Salas, V. (1993b), "El papel de los mecanismos de asignación de capital en la competitividad a largo plazo de la economía española". En Velarde, J., García Delgado, J.L., Pedreño, A. (Dirs.), *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa. VII Jornadas de Alicante sobre Economía Española*. Civitas, Madrid, pp.109-132.
- Samuelson, P.A. (1948), "International trade and the equalization of factor prices". *Economic Journal*, 58, pp. 163-184.
- Samuelson, P. A. (1953-54), "Prices of factors and goods in general equilibrium". *Review of Economic Studies*, XXI(1), pp. 54, 1-20.
- Sanchez, P., Vicens, J (1994), "Competitividad exterior y desarrollo tecnológico". *Información Comercial Española*, número 726, pp. 99-115.
- Sanchez, R., Heene, A. (1997), "Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice". En Heene, A., Sánchez, R. (eds.), *Competence-Based Strategic Management*. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 3-42.
- 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.

- Santos, M.V., García, M.T., Pérez, M.P. (1998), "Adaptación e imitación en la estrategia empresarial. El caso de la estrategia de mercado de las cajas de ahorro españolas". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 2(julio-diciembre), pp. 203-230.
- Santos, M.V., García, M.T. (2002), "Condicionantes de los factores explicativos del resultado empresarial". Dirección y Organización, 27(febrero), pp. 78-90.
- Schmalensee, R. (1985), "Do markets differ much?. American Economic Review, 75(3), pp. 341-351.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Buchholtz, A.K. (2001), "Agency relationships in family firms: theory and evidence". Organization Science, 12(2), pp. 99-116.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Buchholtz, A.K. (2002), "Altruism, agency and the competitiveness of family firms". Managerial and Decision Economics, 23(4-5), pp. 247.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003), "Toward a theory of agency and altruism in family firms". Journal of Business Venturing, 18(4), pp. 473-490.
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H. (1996), "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics". Family Business Review, 9(2), pp. 107-123.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1996), A review and annotated bibliography of family business studies. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997), "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". Family Business Review, 10(1), pp. 1-35.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. (2003), "Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms". Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), pp. 339-358.
- Snow, C.C., Hrebiniak, L.G. (1980), "Strategy, distinctive competence and organizational performance". Administrative Science Quarterly, 25(2), pp. 317-336.
- Soete, L. (1987), "The impact of technological innovation on international trade patterns: The evidence reconsidered". Research Policy, 16, pp. 101-130.
- 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.
- Stinnett, N., De Frain, J. (1985), Secrets of strong families. Berkeley Books, Nueva York.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1996), "Bivalent attributes of the family firm". Family Business Review, 9(2), pp. 199-208.
- Teece, D.J. (1990), "Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management". En Fredrickson, J.W. (Ed.), 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.), Technology, organization, and competitiveness.

Perspectives on industrial and corporate change, Oxford University Press, Oxford, pp. 193-212.

- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1990), Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy. University of California, Working Paper.
- 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 Behaviour and Organization, 23, pp. 1-30.
- Tezuka, H. (1997), "Success as the source of failure? Competition and cooperation in the Japanese economy". Sloan Management Review, winter, pp. 83-93.
- Thompson, J.D. (1967), Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory. McGraw-Hill, Nueva York.
- Tippins, M.J., Sohi, R.S. (2003), "IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?". Strategic Management Journal, 24, pp. 745-761.
- Treffer, D. (1995), "The case of missing trade and other mysteries". American Economic Review, 85(5), pp. 1029-1046.
- Turner, D., Crawford, M. (1994), "Managing Current and Future Competition Performance: The Role of Competence". En Hamel, G., Heene, A. (eds.), Competence Based Competition. John Wiley, Chichester, pp. 241-263.
- Upton, N., Petty, W. (2000), "Venture capital investment and US family business". Venture Capital, 2(1), pp. 27-39.
- Vanek, J. (1968), "The factor proportions theory: the n-factor case". Kyklos, 4, pp. 749-756.
- Ventura, J. (1996), Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones, Oviedo.
- Ward, J.L. (1986), "How many will survive in 2046?" Family Enterprise, nº 9, marzo.
- Ward, J.L. (1987), Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ward, J.L. (1988), "The special role of strategic planning for family business". Family Business Review, 1(1), pp. 105-117.
- Ward, J.L. (2004), Perpetuating the family business. Family Enterprise Publishers, Marietta.
- Westhead, P., Cowling, M., Storey, D.J. (1997), "The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom". Centre for Small and medium Sized Enterprises, Warwick Business School.
- 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". The American Economic Review, 78, pp. 246-250.
- 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.

- Whiteside, M.F., Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (1993), *How families work together*. Business Owner Resources, Marietta –Georgia-.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press, Nueva York.
- Winter, S.G. (1995), "Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication". En Montgomery, C.A. (Ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the Firm: Toward a Synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 147-178.
- Winterscheid, B.C. (1994), "Building Capability from Within: The Insider's View of Core Competence". En Hamel, G., Heene, A. (eds.), *Competence Based Competition*. John Wiley, Chichester, pp. 265-292.
- Wortman, M.S. (1994), "Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm". *Family Business Review*, 7, pp. 3-27.
- Yeoth, P. L., Roth, K. (1999), "An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities". *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 637-653.
- Yip, G.S. (1991), "A performance comparison of continental and national businesses in Europe". *International Marketing Review*, 8(2), pp. 31-39.
- Zahra, S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms". *Family Business Review*, 18(1), pp. 23-40.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. (2004), "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 363-381.
- Zucker, L.G. (1987), "Normal change or risky business: Institutional effects of the hazard of change in hospital organizations, 1959-79". *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 671-701.



www.catedraef-uv.es

