

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO

DIVISIÓN DE NEGOCIOS
ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CAPACIDADES GERENCIALES Y FUNCIONALES Y VENTAJA
COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VISIÓN BASADA
EN RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL
SECTOR COMERCIAL DE DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO
MULTIFUNCIONAL EN MÉXICO.**

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE:

DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

POR

IRAZÚ DE LA CRUZ GÓMEZ

DIRECTORA DE TESIS: IMARÚ JOSEFINA ARIAS RAMÍREZ
LECTORES: RICARDO LINO MANSILLA CORONA
GUILLERMO CARRASCO ACEVEDO

MÉXICO, D.F.

MAYO 2008



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

Hacemos constar que en la Ciudad de México, el día 20 de mayo de 2008, la alumna:

Irazú de la Cruz Gómez

sustentó el Examen de Grado en defensa de la Tesis titulada:


"Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos para el sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México."


Presentada como requisito final para la obtención del Grado de:


DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

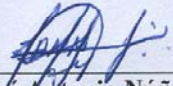
Ante la evidencia presentada en el trabajo de tesis y en este examen, el *Comité Examinador*, presidido por el Dr. Guillermo Carrasco Acevedo, ha tomado la siguiente resolución:

— APROBADA —


Dra. Imarú Josefina Arias Ramirez
Directora de Tesis


Dr. Ricardo Lino Mansilla Corona
Lector


Dr. Guillermo Carrasco Acevedo
Lector


Dr. José Antonio Núñez Mora
Director del Programa Doctoral

A la vida

AGRADECIMIENTOS

Comienzo con una palabra que todos los hombres, desde que el hombre es hombre, han proferido: *gracias**.

Gracias a mis padres Rafael De La Cruz Vázquez y Dora Elena Gómez. A mi padre porque de él aprendí a ser amante de la verdad, la justicia y el conocimiento y a mi madre porque de ella aprendí a ser de honestas costumbres.

Gracias a mis hermanas y sobrino, Isis De La Cruz Gómez, Ilse De La Cruz Gómez e Ian Meesters De La Cruz porque con ellos cultivé, cultivo y, estoy convencida, seguiré cultivando momentos dichosos de mi existencia.

Gracias a mi tutora, Imarú J. Arias Ramírez, por su consejo y apoyo como directora de esta tesis doctoral. A mis lectores, Ricardo Mansilla Corona y Guillermo Carrasco Acevedo por su asesoría en la elaboración de este proyecto de investigación. A José Antonio Núñez Mora por inducirme a participar en este doctorado. Gracias también a todos mis profesores por transmitir su conocimiento en las aulas.

Gracias a los empresarios del sector comercial de distribución de equipo multifuncionales en México por su tiempo y participación en este estudio.

Gracias a aquel (aquellos) extraño (s) quién, seguramente sin saberlo, contribuyó a la realización de este proyecto de investigación.

Finalmente, y no menos importante, gracias Luis Miguel Pinto Carvalho por creer en mí, por soñar y construir conmigo y por compartir juntos lo más bello que cualquier ser humano puede sentir: El amor.

A todos ustedes gracias, muchas gracias.

* Octavio Paz (1990): Conferencia de los premios Nobel.

RESUMEN

Debido al dinámico y competitivo ambiente de negocios que existe en la actualidad, las organizaciones se han visto forzadas a evaluar las capacidades que poseen para conocer cómo éstas contribuyen en su desempeño y eficiencia (Zatzick & Iverson, 2006)

En el pasado se consideraba como objetivo principal de la empresa maximizar sus ganancias. Sin embargo, los mercados imperfectos, el costo de la información, las técnicas de producción solían ser el principal impedimento para alcanzar dicho objetivo de la firma. Con el reconocimiento del papel trascendental de los competidores, en la actualidad, se considera el objetivo principal de la firma mantener un desempeño superior a través de la ventaja competitiva Hunt (1999).

Para enfrentar esta tendencia la teoría de la organización, en el campo de la administración estratégica, se ha enfocado en el concepto de capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Teece, 1988; Mitchell, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Nelson, 1991; Remelt, 1991; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1994 en Kusunoki, Nonaka, et al., 1998); y, al mismo tiempo se ha encauzado a comprender el desempeño superior desde la ventaja competitiva de la firma (Barney, 1991; Hunt, 1999; Ma, 2000). Por tal razón, entender las fuentes las capacidades organizacionales y la ventaja competitiva de las organizaciones ha sido el área de mayor investigación en el campo de la administración estratégica (Rumelt, 1984; Porter, 1985). El objetivo de esta tesis es corroborar el modelo teórico de capacidades organizacionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en el sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México.

*No te perturbe lo que vendrá después, porque si fuere necesario, tú le saldrás al
encuentro armado de la misma razón de que ahora te vales para las cosas presentes*

Marco Aurelio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

<i>CAPÍTULO 1: Introducción a la investigación</i>	1
<i>1.1. Introducción</i>	4
<i>1.2. Tema de investigación</i>	5
<i>1.3. Estructura de la tesis</i>	6

MARCO TEÓRICO

<i>CAPÍTULO 2: Capacidades y Ventaja Competitiva: La perspectiva de la visión basada en recursos</i>	10
<i>2.1. Capacidades.</i>	
2.1.1. Origen de las capacidades.....	13
2.1.2 Estado actual de las investigaciones en capacidades.....	22
2.1.3 Definición y tipos de capacidades de la investigación.....	33
2.1.3.a Capacidades gerenciales.....	34
2.1.3.b Capacidades funcionales.....	37
<i>2.2. Ventaja Competitiva</i>	
2.2.1. Origen de la ventaja competitiva.....	43
2.2.2. Estado actual de las investigaciones en ventaja competitiva.....	51
2.2.3. Definición de ventaja competitiva de la investigación.....	59
<i>2.3. Modelo Teórico de análisis de la relación entre capacidades y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos</i>	64

MARCO DE REFERENCIA

<i>CAPÍTULO 3: La micro, pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de multifuncionales en México</i>	70
<i>3.1. Origen de los multifuncionales: Historia del proceso Xerográfico a nivel global</i>	74
<i>3.2. La micro, pequeña y mediana empresa en México</i>	79
<i>3.3. La micro, pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de</i>	

<i>multifuncionales en México</i>	86
---	----

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

<i>CAPÍTULO 4: Diseño, planteamiento del problema e hipótesis de la investigación: Capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos</i>	89
<i>4.1. Diseño de investigación</i>	93
<i>4.2. Preguntas de investigación.</i>	
4.2.1. Objetivo de investigación.....	96
4.2.2. Preguntas de investigación.....	98
4.2.3 Justificación de la investigación.....	99
<i>4.3. Hipótesis</i>	103

METODOLOGÍA

<i>CAPÍTULO 5: Diseño metodológico de la investigación</i>	107
<i>5.1. Variables</i>	
5.1.1. Identificación de las variables dependientes e independientes.....	110
5.1.2. Definición y operacionalización de la variable dependiente.....	111
5.1.3. Definición y operacionalización de las variables independientes.....	113
5.1.3.a Capacidades gerenciales.....	113
5.1.3.b Capacidades funcionales.....	115
<i>5.2. Operacionalización de las hipótesis</i>	119
<i>5.3. Definición de metodología mixta</i>	126
<i>5.4. Primera etapa: Metodología Cualitativa</i>	129
5.4.1. Selección de la muestra.....	131
5.4.2. Diseño de la entrevista.....	134
5.4.3. Entrevista.....	137
5.4.4. Recolección de datos.....	138
5.4.5. Análisis de la información recolectada.....	139
<i>5.5. Segunda etapa: Metodología Cuantitativa</i>	149
5.5.1. Selección de la muestra.....	150

5.5.2. Diseño del cuestionario.....	154
5.5.3. Cuestionario.....	156
5.5.4. Recolección de datos.....	158
5.5.5. Análisis de la información recolectada.....	159

RESULTADOS

<i>CAPÍTULO 6: Análisis e interpretación de los resultados</i>	162
<i>6.1 Análisis descriptivo</i>	166
6.1.1. Medias, desviaciones, sesgos y curtosis.....	166
6.1.2. Frecuencias.....	172
<i>6.2 Análisis factorial</i>	179
6.2.1. Análisis factorial de la variable independiente.....	180
6.2.2. Análisis factorial de la variable dependiente.....	184
<i>6.3 Análisis de estimación de la confiabilidad</i>	189
6.3.1. Consistencia interna de la variable independiente.....	190
6.3.2. Consistencia interna de la variable dependiente.....	196
6.3.3. Consistencia interna de la variable independiente y dependiente.....	197
<i>6.4 Análisis de correlación</i>	199
<i>6.5 Análisis de regresión</i>	204

CONCLUSIONES

<i>CAPÍTULO 7: Conclusiones, limitaciones y propuestas futuras de la investigación</i>	217
<i>7.1 Modelo de vinculación entre capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos para la pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de multifuncionales en México</i>	220
<i>7.2 Limitaciones de la investigación</i>	235
<i>7.3 Propuestas de futuras investigaciones sobre la materia</i>	236

BIBLIOGRAFÍA

<i>Referencias bibliográficas</i>	238
--	-----

ANEXOS

<i>Información anexada a los capítulos</i>	248
<i>Anexos al capítulo 3.</i>	

A.1. Figuras del proceso Xerográfico.....	250
A.2. Figuras de la pequeña y mediana empresa en México.....	252
A.3. Figuras sobre productos multifuncionales en México.....	254
<i>Anexos al capítulo 5.</i>	
B.1. Entrevista a profundidad.....	256
B.2. Muestra de empresas de la segunda etapa de investigación.....	262
B.4. Cuestionario.....	267
<i>Anexos al capítulo 6</i>	
C.1. Figuras del análisis de regresión múltiple.....	269

LISTADO DE CUADROS

<i>Cuadro 2.1</i> Origen de las capacidades bajo la visión basada en recursos.....	21
<i>Cuadro 2.2</i> Estado actual del estudio sobre capacidades.....	32
<i>Cuadro 3.1</i> Estratificación de unidades económicas según su tamaño y actividad.....	80
<i>Cuadro 3.2</i> Empresas con actividad comercial en México –Cantidad-.....	81
<i>Cuadro 5.1</i> Muestra de la primera etapa de investigación.....	132
<i>Cuadro 5.2</i> Distribución geográfica de la muestra en la primera etapa de investigación.....	132
<i>Cuadro 5.3</i> Distribución de marcas comerciales de la muestra en la primera etapa de la investigación.....	133
<i>Cuadro 5.4</i> Distribución de marcas comerciales de la muestra en la segunda etapa de investigación.....	151
<i>Cuadro 5.5</i> Distribución de zona geográfica de la muestra en la segunda etapa de investigación.....	151
<i>Cuadro 5.6</i> Distribución del tamaño de la empresa de la muestra en la segunda etapa de investigación.....	152
<i>Cuadro 5.7</i> Distribución de ventas anuales de la muestra en la segunda etapa de investigación.....	152
<i>Cuadro 5.8</i> Distribución de la antigüedad de la muestra en la segunda etapa de investigación.....	153
<i>Cuadro 6.1</i> Capacidades Gerenciales: Media, desviación estándar, sesgo y curtosis.....	167
<i>Cuadro 6.2</i> Capacidades Funcionales: Media, desviación estándar, sesgo y curtosis.....	169

<i>Cuadro 6.3</i> Ventaja Competitiva: Media, desviación estándar, sesgo y curtosis.....	171
<i>Cuadro 6.4</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Edad.....	173
<i>Cuadro 6.5</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Escolaridad.....	173
<i>Cuadro 6.6</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Cargo ocupado.....	174
<i>Cuadro 6.7</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Antigüedad de la empresa.....	175
<i>Cuadro 6.8</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Tamaño de la empresa.....	175
<i>Cuadro 6.9</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Tamaño de la empresa.....	176
<i>Cuadro 6.10</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Desempeño financiero de la empresa.....	177
<i>Cuadro 6.11</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Activos de la empresa.....	178
<i>Cuadro 6.12</i> Distribución descriptiva de frecuencias – Ubicación geográfica.....	178
<i>Cuadro 6.13</i> Agrupamiento de las variables independientes –Análisis factorial.....	182
<i>Cuadro 6.14</i> Varianza total explicada de las variables independientes –Análisis factorial.....	185
<i>Cuadro 6.15</i> Agrupamiento de la variable dependiente –Análisis factorial.....	186
<i>Cuadro 6.16</i> Varianza total explicada variable dependiente–Análisis factorial.....	186
<i>Cuadro 6.17</i> Estimación de la confiabilidad para la variable independiente.....	190
<i>Cuadro 6.18</i> Estimación de la confiabilidad para la dimensión humano-operativa.....	191
<i>Cuadro 6.19</i> Estimación de la confiabilidad para la dimensión financiero- administrativa.....	191
<i>Cuadro 6.20</i> Estimación de la confiabilidad para la dimensión mixta uno.....	193
<i>Cuadro 6.21</i> Estimación de la confiabilidad para la dimensión tecnológica.....	193
<i>Cuadro 6.22</i> Estimación de la confiabilidad para la dimensión mixta dos.....	194
<i>Cuadro 6.23</i> Estimación de la confiabilidad para la dimensión de ventas.....	195
<i>Cuadro 6.24</i> Estimación de la confiabilidad para la variable dependiente.....	196
<i>Cuadro 6.25</i> Estimación de la confiabilidad para la variable independiente y dependiente.....	197
<i>Cuadro 6.26</i> Coeficiente de correlación entre las seis dimensiones de las capacidades organizacionales y el índice de ventaja.....	201
<i>Cuadro 6.27</i> Regresión múltiple entre variables independientes y variable dependiente.....	207

<i>Cuadro 6.28</i> Regresión: Dimensión humano-operativa e índice de ventaja competitiva.....	209
<i>Cuadro 6.29</i> Regresión: Dimensión financiero-administrativa e índice de ventaja competitiva.....	210
<i>Cuadro 6.30</i> Regresión: Dimensión tecnológica e índice de ventaja competitiva.....	212
<i>Cuadro 6.31</i> Regresión: Dimensión de ventas e índice de ventaja competitiva.....	213
<i>Cuadro A.1</i> Fuentes de financiamiento de Mipymes trimestres 2002 -2003.....	253
<i>Cuadro B.1</i> Empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México participantes.....	262

LISTADO DE ESQUEMAS

<i>Esquema 2.1</i> Síntesis conceptual sobre el término capacidades	42
<i>Esquema 2.2</i> Síntesis conceptual sobre el término ventaja competitiva.....	63
<i>Esquema 2.3.</i> Modelo Teórico de vinculación de capacidades y ventaja competitiva desde la perspectiva de la Visión Basada en Recursos.....	69
<i>Esquema 4.1</i> Síntesis conceptual del diseño de investigación.....	95
<i>Esquema 4.2</i> Síntesis conceptual del planteamiento del problema de investigación.....	102
<i>Esquema 4.3</i> Síntesis conceptual de las hipótesis de investigación.....	105
<i>Esquema 4.4</i> Síntesis conceptual del diseño, planteamiento del problema e hipótesis de investigación.....	106
<i>Esquema 5.1</i> Síntesis conceptual de las variables de investigación y su Operacionalización.....	118
<i>Esquema 5.2</i> Síntesis conceptual de la operacionalización de las hipótesis de Investigación.....	125
<i>Esquema 5.3</i> Síntesis conceptual de la metodología de la investigación.....	128
<i>Esquema 5.4</i> Síntesis conceptual de la primera etapa de investigación: Metodología cualitativa.....	148
<i>Esquema 5.5</i> Síntesis conceptual de la segunda etapa de investigación: Metodología cuantitativa.....	160
<i>Esquema 5.6.</i> Síntesis conceptual de la metodología de investigación.....	161

<i>Esquema 6.1.</i> Síntesis conceptual del análisis factorial.....	188
<i>Esquema 6.2</i> Síntesis conceptual del análisis de estimación de la confiabilidad.....	198
<i>Esquema 6.3</i> Síntesis conceptual del análisis de correlación.....	203
<i>Esquema 6.4</i> Síntesis conceptual del análisis de regresión.....	215
<i>Esquema 6.5</i> Síntesis conceptual del análisis e interpretación de resultados.....	216
<i>Esquema 7.1</i> Síntesis conceptual de la teoría e investigación empírica sobre Capacidades.....	224
<i>Esquema 7.2</i> Síntesis conceptual de la teoría e investigación empírica sobre ventaja competitiva.....	227
<i>Esquema 7.3.</i> Modelo teórico general.....	232
<i>Esquema 7.4</i> Modelo teórico-empírico específico.....	234
<i>Esquema 7.5</i> Síntesis conceptual sobre las limitaciones y futuras investigaciones del estudio.....	237

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1.1</i> Síntesis conceptual de la estructura de la tesis.....	9
<i>Figura 5.1</i> Análisis de datos cualitativos: Dimensión de recursos humanos y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.....	140
<i>Figura 5.2</i> Análisis de datos cualitativos: Dimensión financiera y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.....	142
<i>Figura 5.3</i> Análisis de datos cualitativos: Dimensión administrativa y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.....	143
<i>Figura 5.4</i> Análisis de datos cualitativos: Dimensión de ventas y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.....	145
<i>Figura 5.5.</i> Análisis de datos cualitativos: Dimensión operativa y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.....	146
<i>Figura 5.6</i> Análisis de datos cualitativos: Dimensión tecnológica y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.....	147
<i>Figura 6.1</i> Distribución de la variable: Capacidades Gerenciales.....	168
<i>Figura 6.2</i> Distribución de la variable: Capacidades Funcionales.....	170
<i>Figura 6.3</i> Distribución de la variable: Ventaja Competitiva.....	171

<i>Figura A.1</i> Primera reproducción de una imagen xerográfica.....	250
<i>Figura A.2</i> Proceso xerográfico de Chester F. Carlson.....	251
<i>Figura A.3</i> Concentración geográfica de las empresas en México.....	252
<i>Figura A.4</i> Productos multifuncionales ofertados en México 2003 – 2007.....	254
<i>Figura A.5</i> Porcentaje de participación en el mercado mexicano de diversas marcas.....	255
<i>Figura A.6</i> Pronóstico de la dinámica del mercado 2005 – 2010.....	255
<i>Figura C.1</i> Regresión de la dimensión humano-operativa y el índice ventaja Competitiva.....	269
<i>Figura C.2.</i> Regresión de la dimensión financiero-operativa y el índice ventaja Competitiva.....	270
<i>Figura C.3.</i> Regresión de la dimensión tecnológica y el índice ventaja competitiva.....	271
<i>Figura C.4.</i> Regresión de la dimensión de ventas y el índice ventaja competitiva.....	272

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

Jamás seré un obstáculo para mí mismo
Agripino

CAPÍTULO 1

Introducción a la investigación

Introducción

1.1 Introducción.

1.2 Tema de investigación.

1.3 Estructura de la tesis.

1.1. Introducción

A partir de la década de los noventa del siglo pasado la compleja realidad en la cual operan los negocios mostró las limitaciones que, para explicar el comportamiento de las empresas en un ambiente altamente competitivo, apeló al paradigma proveniente de la Organización Industrial. (De la cruz & Morales, 2006)

La definición que esta perspectiva plantea de ventaja competitiva tiene sus bases en la teoría económica, de esta manera una ventaja competitiva era entendida como una imperfección de mercado que permitía que la empresa se diferenciara de sus competidores, lo cual le llevaba a obtener rendimientos extraordinarios en una ventana de tiempo dado. Sin embargo, esta definición no capta la naturaleza dinámica de las ventajas competitivas y además deja mucho que desear acerca de la forma como pueden ser obtenidas o desarrolladas por las empresas. El argumento de que es la estructura favorable del sector la razón de obtener un desempeño sobresaliente, supone que las empresas poseen características homogéneas lo cual dista mucho de la realidad (De La Cruz, 2007)

A partir de estos argumentos surgió una perspectiva alterna, conocida como visión basada en recursos *-Resource Based View-*, que trata de explicar el surgimiento y desarrollo de las ventajas competitivas, que se enfoca en los recursos internos que posee la empresa y que le permiten desarrollar estas ventajas las cuales no pueden ser erosionadas por los competidores con lo cual se convierten en ventajas competitivas sustentables. (Barney, 1995)

El principal argumento de esta perspectiva plantea que en una empresa, y en un conjunto de éstas, existen diferentes tipos de capacidades. Estas capacidades se fundamentan en un portafolio de recursos que posee una empresa o que comparten un

grupo de ellas, estos recursos únicos, raros y especializados, por lo general, son intangibles. La gestión eficiente de estos recursos permite crear ventajas competitivas sustentables para obtener rendimientos superiores, activos extraordinarios, antigüedad y tamaño superior en una organización con respecto a un sector o industria.

Si bien la propuesta ha generado un serio debate al interior de la disciplina de estrategia empresarial, son contados los estudios empíricos que se han desarrollado para corroborar este marco conceptual. En este sentido se debe resaltar que existe aún una viva discusión acerca de la definición del concepto de competencia¹.

Esta carencia de investigaciones empíricas sobre capacidades y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos, en el mundo en general y en México en particular, así como la relevancia de este tema es lo que impulsa este trabajo cuyo objetivo general es mostrar los resultados de un estudio más amplio que pretende explorar empíricamente la teoría de capacidades organizacionales y ventaja competitiva bajo la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México.

1.2. Tema de investigación

El tema central de la investigación es ratificar la teoría de la visión basada en recursos, procedente de la teoría de la administración estratégica, a los conceptos capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva para el caso del sector comercial de

¹ Para profundizar en esta discusión acerca de los conceptos de competencia puede revisarse el trabajo de De la cruz, Morales y Carrasco (2006); Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: una propuesta metodológica; Ponencia presentada en el X Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas, SLP, México.

distribución de multifuncionales en México. La investigación analiza el trabajo elaborado por varios autores que en capítulos posteriores se expondrá en detalle.

1.3. Estructura de la tesis

Esta tesis se divide en nueve capítulos. A continuación se detallará el resumen capitular:

Capítulo 1. Introducción:

Se describe los aspectos generales de la investigación ubicando al lector en el tema de investigación a desarrollar.

Capítulo 2. Marco teórico

Se expone la literatura sobre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos. El propósito de este capítulo es (1) revisar el origen y el estado actual de las investigaciones sobre los términos capacidades y ventaja competitiva, (2) definir dichos conceptos que son los que marcarán la pauta de esta investigación y (3) presentar un modelo teórico que vincule las capacidades y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

Capítulo 3. Marco de referencia

Este capítulo está referido a estudiar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México que forman el marco de referencia de nuestra investigación. El propósito de este apartado es: (1) Exponer el origen de los equipos multifuncionales, (2) presentar el estado actual de la micro, pequeña y mediana empresa en México y (3) explicar el papel de la micro, pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de equipos multifuncionales en México.

Capítulo 4. Diseño de investigación

En el diseño de investigación se expone la manera en cómo se realizó esta investigación. El propósito de este capítulo consiste en: (1) exponer el diseño de la investigación, (2) presentar los objetivos de la misma y (3) formular hipótesis entre el vínculo capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva.

Capítulo 5. Metodología

En el quinto capítulo se muestra la metodología de la investigación, por tal razón, el objetivo de éste es: (1) Identificar las variables dependientes e independientes del estudio, (2) mostrar la operacionalización de dichas variables, (3) plantear la operacionalización de las hipótesis de investigación, (4) exponer el tipo de metodología que rige el estudio y (5) mostrar las etapas de la metodología que se siguieron para realizar la presente pesquisa.

Capítulo 6. Resultados

Este capítulo despliega cinco análisis estadísticos –análisis descriptivo, análisis factorial, análisis de correlación, análisis de estimación de la confiabilidad y análisis de regresión-. El propósito de este sexto capítulo es (1) mostrar los resultados de la investigación, (2) analizar dichos resultados, (3) presentar un modelo conceptual donde se vincule las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos con fundamento en los resultados obtenidos y (4) rechazar o no rechazar las hipótesis de la investigación.

Capítulo 7 Conclusiones

El capítulo siete muestra las conclusiones, limitaciones y propuestas de futuras investigaciones en la materia desarrollada. Lo relevante de este capítulo es el modelo propuesto que vincula las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos para la pequeña y mediana empresa del

sector comercial de distribución de multifuncionales en México. Se presenta un modelo teórico general y un modelo teórico-empírico específico del tema mencionado.

Capítulo 8. Bibliografía

Se desglosan las referencias de la literatura consultada en el estudio. Se documentan libros, revistas científicas especializadas –*journals*–, páginas de internet, congresos y conferencias.

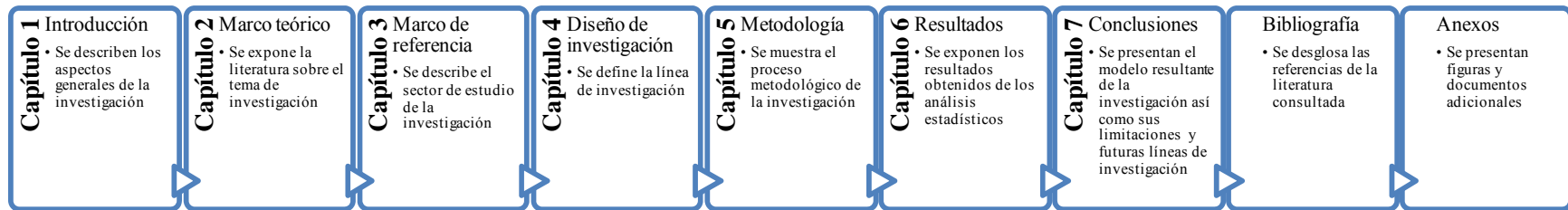
Capítulo 9. Anexos

Se presentan una serie de figuras, documentos y datos adicionales pero útiles para la mejor comprensión de la materia en estudio.

La figura 1.1. describe de forma gráfica la estructura de la tesis.

Figura 1.1

Síntesis conceptual de la estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano.
Isaac Newton

CAPÍTULO 2

Capacidades y ventaja competitiva: La perspectiva de la visión basada en recursos.

Marco Teórico

2.1 Capacidades

- 2.1.1. Origen de las capacidades
- 2.1.2. Estado actual de las investigaciones en capacidades
- 2.1.3. Definición y clasificación de capacidades de la investigación
 - 2.1.3. a Capacidades gerenciales
 - 2.1.3. b Capacidades funcionales

2.2. Ventaja Competitiva

- 2.2.1. Origen de la ventaja competitiva
- 2.2.2. Estado actual de las investigaciones en ventaja competitiva
- 2.2.3 Definición de ventaja competitiva de la investigación

2.3. Modelo Teórico de análisis del vínculo capacidades y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos

En el segundo capítulo de esta tesis el objetivo que se persigue es: (1) revisar el origen y el estado actual de las investigaciones sobre los términos capacidades y ventaja competitiva, (2) definir dichos conceptos que son los que marcarán la pauta de esta investigación y (3) presentar un modelo teórico que vincule las capacidades y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

2.1.1. Origen de las capacidades

Debido al dinámico y competitivo ambiente de negocios que existe en la actualidad, las organizaciones se han visto forzadas a evaluar las capacidades que poseen para conocer cómo éstas contribuyen en su desempeño y eficiencia (Zatzick & Iverson, 2006)

La teoría de la organización, en el campo de la administración estratégica, se ha enfocado en el concepto de capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Teece, 1988; Mitchell, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Nelson, 1991; Remelt, 1991; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1994 en Kusunoki, Nonaka, et al., 1998). Este término se ha desarrollado en las últimas cinco décadas bajo el cobijo de la teoría de la visión basada en recursos². Esta teoría estudia las fuentes internas de desempeño superior que las firmas poseen, en particular, intenta establecer un vínculo entre las capacidades que las organizaciones poseen y el desempeño superior de éstas con respecto a sus competidores (Teece, 1980; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993)

El origen de las capacidades puede ser remontado al año de 1933 cuando los economistas Chamberlain y Robinson introdujeron a la literatura la teoría de la visión basada en recursos. Sin embargo, se considera *madre fundadora* de esta teoría a Edith Penrose (1959) con su substancial trabajo *The theory of the growth of the firm* donde

² En Inglés se denomina *Resource-based view* –RBV-

enalteció la heterogeneidad de las organizaciones y propuso a las capacidades de la firma como un factor importante que otorga beneficios extraordinarios a las empresas que las desarrollan y poseen (Hooley, Fahy, et.al., 1999).

Richardson (1972) fue el primer autor que introdujo el término *capacidades* en la literatura argumentado que las empresas exitosas tienden a especializarse en ciertas actividades para desarrollar capacidades que le provean una ventaja competitiva (Davies & Brady, 2000). Enunció este concepto basado en los escritos de Penrose (1959). Sin embargo, este investigador se apartó del enfoque de crecimiento visualizado por Penrose y adoptó una perspectiva hacia la distribución y coordinación de las actividades de las organizaciones (Loasby, 1999). El autor ayudó a comprender los beneficios de las empresas derivados de las capacidades poseídas y cómo éstas evolucionan y se expanden lentamente en la organización, siendo esto su mayor contribución.

A principios de los ochenta Wernerfelt (1984) popularizó, en su trascendental artículo, la teoría que actualmente conocemos: Visión basada en recursos de la firma que de ahora en adelante la abreviaremos VBR por sus siglas en español –es notorio mencionar que en Inglés se conoce como *Resource-based View* con la abreviación *RBV*-. La aportación más importante a la literatura de este autor fue dirigir la mirada de los investigadores a los recursos intangibles como referencia crucial para el desempeño de las firmas.

Desde esta perspectiva, Wernerfelt instauró la VBR al campo de la administración estratégica enfocándose en los recursos intangibles como semillas estratégicas de generación de beneficios anormales en las organizaciones. (Fortune, 2003). El autor afirma que, para las organizaciones, los recursos intangibles y los productos son las dos caras de

una misma moneda (Wernerfelt, 1984). Siguiendo el ejemplo de Wernerfelt (1984) investigadores en el ramo de la administración estratégica (Coyne, 1986; Ghemawat, 1986; Hansen & Wernerfeld, 1989; Hall, 1989; Grant, 1991; Barney, 1991; Stal, Evans & Schulman, 1992; Williams, 1992; Mahoney & Pandian, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhard y Martin, 2000) continuaron en el estudio de los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva lo cual ayudó a establecer la VBR como una teoría sólida con acercamiento distinto al estudio de la ventaja competitiva.

En la década de los años noventa destacaron las contribuciones de Barney (1991, 1995, 1996, 1999) y Peteraf (1993). Jay Barney refinó la visión basada en recursos como una perspectiva distinta dentro de la investigación de la administración estratégica a través de la aclaración de los supuestos de la misma. Como se ha mencionado, la VBR asume la presencia de la heterogeneidad entre las firmas, este supuesto es importante debido a que explica poderosamente la perspectiva de la teoría con respecto a la ventaja competitiva que las organizaciones pueden obtener. Barney (1995) asegura que gracias a la heterogeneidad, las firmas pueden poseer capacidades y recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y sin sustitutos por medio de los cuales las empresas adquieren una ventaja competitiva. Este investigador instituyó los atributos de los recursos intangibles, entre ellos las capacidades, como factores que producen ventaja competitiva sostenida en las organizaciones.

En la misma década, Peteraf (1993) formuló un modelo general que vincula las capacidades y el desempeño económico de la empresa. Bajo el supuesto de la heterogeneidad de la visión basada en recursos, la autora asevera que las organizaciones con capacidades heterogéneas son aptas de competir en el mercado buscando

económicamente, por lo menos, llegar a un punto de equilibrio. Margaret Peteraf sostiene que las empresas con recursos intangibles marginales solamente pueden alcanzar el punto de equilibrio económico³, mientras que, las empresas que poseen recursos intangibles superiores ganarán utilidades reales⁴. El modelo de Peteraf (1993) incorpora al concepto de heterogeneidad de la visión basada en recursos los términos de movilidad imperfecta⁵, límites de competencia *ex post*⁶ y límites de competencia *ex ante*⁷ por medio de los cuales es posible que una empresa pueda obtener una ventaja sobre sus actuales competidores.

Actualmente, la visión basada en recursos tiene dos axiomas subyacentes: (1) Los recursos y capacidades están distribuidos complejamente dentro de las organizaciones y pueden diferir en firmas rivales –heterogeneidad-; y (2) la productividad de los recursos intangibles no pueden ser transferidos de una organización a otra -movilidad imperfecta-.

La heterogeneidad de las capacidades de una organización y la relación positiva que tienen con la ventaja competitiva, como describe Barney (1991, 1995, 1996, 1999) y

³ Según la misma autora el punto de equilibrio económico se logra con niveles bajos de eficiencia demandados por el sector.

⁴ Peteraf (1993) asume las utilidades reales como ganancias o rentas para la empresa.

⁵ Los recursos intangibles son imperfectamente móviles si éstos no pueden ser negociados, es decir, los recursos intangibles se convierten en móviles imperfectos cuando se especializan para cubrir alguna necesidad específica de la firma (Teece, 1986; Dierickx & Cool, 1989; Montgomery & Wernerfelt, 1988). Otra causa de la movilidad imperfecta ocurre cuando los costos de transacción asociados con la transferencia de dichos recursos resulta no viable económicamente (Williamson, 1975). La movilidad imperfecta de los recursos intangibles no es negociable y no puede ser ofertada en el mercado, por lo tanto, los recursos intangibles con movilidad imperfecta pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

⁶ Los límites de competencia *ex post* son referidos a la posición superior y utilidades *posteriores* que una empresa pueda conseguir. Deben existir fuerzas que limiten a los competidores a adquirir esa posición o esas utilidades por medio de la imitación. Rumelt (1984) lo acuñó en el término *mecanismo de aislamiento*. En los límites de competencia *ex post* están incluidos los derechos de autor, recursos intangibles raros, asimetrías en la información, curva de aprendizaje, reputación, economías de escala, costos favorables, activos especializados, orientación al mercado, ambigüedad causal, eficiencia total del activo, capacidades no negociables, capacidades acumulativas dentro de la firma (Rumelt, 1987; Ghemawat, 1986; Diericks & Cool, 1989) y otros que impidan el beneficio a los competidores a través de la imitación.

⁷ Los límites de competencia *ex ante* se refiere a la ubicación superior *a priori*. Una locación superior solamente puede ser fuente de utilidades extraordinarias y ventaja competitiva si una firma tiene la visión o la buena fortuna de establecer una estrategia en un mercado ante la ausencia de estrategias de los competidores. El desempeño económico de las firmas depende no sólo de sus utilidades sino también de los costos de implantación de las estrategia (Peteraf, 1993).

Peteraf (1993), constituyen, hasta la fecha, el corazón de la teoría de la visión basada en recursos.

En resumen, la lógica de la teoría de la visión basada en recursos es relativamente sencilla: Examina la heterogeneidad de las firmas y con ello asume que cada organización posee capacidades únicas que le proveen una ventaja con respecto a sus contrincantes cercanos (Hafeez, Zhang, et.al., 2002; Helfat & Peteraf, 2003). En esta perspectiva, las organizaciones son consideradas como un conjunto de recursos y capacidades (Dutta, Narasimhan & Rajiv, 1999). Los recursos son definidos como factores productivos que la firma usa para alcanzar sus objetivos de negocio, mientras que, las capacidades se refieren a la habilidad de la firma para utilizar dichos recursos y obtener un efecto deseado (Amit & Schoemaker, 1993). En la literatura de administración estratégica es también reflexionada como una teoría adicional para explicar la ventaja competitiva de las organizaciones (Hooley, Fahy, et.al., 1999). Así pues, se puede decir que la idea central de la teoría basada en recursos es la posesión de capacidades y otros recursos intangibles dentro de las organizaciones los cuales pueden ser factores determinantes para la generación de una ventaja competitiva en las organizaciones.

No obstante, existen severas críticas a la visión basada en recursos y, por ende, a los términos que de ella emergen: Tautológicos, vagos en su conceptualización y deficientes por su escasa investigación empírica (Williamson, 1999; Mosakowski & McKelvey, 1997 en Fortune, 2003). La embestida más importante a la teoría fue realizada por Priem y Butler (2001) cuyas críticas se clasifican en cuatro categorías:

1. La visión basada en recursos es tautológica⁸.
2. No sólo los recursos intangibles valiosos, raros, difíciles de imitar y sustituir pueden generar una posición superior en las organizaciones, por lo tanto, no son una fuente única de ventaja competitiva⁹
3. El papel de los productos físicos está subestimado en la visión basada en recursos¹⁰
4. La visión basada en recursos es inaplicable por ser estática y no dinámica¹¹

A pesar de ello, Barney (2001) contribuyó con argumentos para contrarrestar estas críticas:

1. Sobre la crítica tautológica: Es importante recordar que, a nivel teórico, todas las teorías de la administración estratégica son tautológicas¹². La teoría basada en recursos cuenta con parámetros para probar las hipótesis generadas. Los problemas de

⁸ Las declaraciones fundadas en la VBR son verdaderas por definición y, por lo tanto, no necesitan pruebas empíricas. Bacharach (1989) concluye que las hipótesis y proposiciones germinadas dentro de la visión basada en recursos son verificables por lógica y, por tanto, no son objeto de evaluación (Priem & Butler, 2001)

⁹ La segunda crítica responde a una necesidad de *Nomic*: La ocurrencia de algún fenómeno debe ser asociado con otro fenómeno, esta relación no puede ser simple bajo ninguna circunstancia. La teoría de la visión basada en recursos formuló afirmaciones para poder aplicar la teoría de forma empírica. (Hunt, 1991 en Ibid.)

¹⁰ La VBR ha alentado a investigadores del campo de la administración estratégica a explorar *la utilidad de analizar el lado de los recursos intangibles de las firmas más que el lado de los productos físicos*. La atención ascendente por los recursos intangibles ha sido benéfico para la teoría: (1) Clarifica las contribuciones potenciales de los recursos intangibles con respecto a la ventaja competitiva de las organizaciones, (2) introduce a investigadores en el ramo a un número considerable de teorías descriptivas y (3) elude el énfasis que podría surgir de las oportunidades o amenazas de los productos de las firmas (Priem & Butler, 2001)

¹¹ Los argumentos estáticos de la VBR la limitan en las investigaciones de administración estratégica por las siguientes razones: (1) El argumento estático es descriptivo y con ello identifica características genéricas de la generación de beneficios a través de los recursos intangibles, (2) el proceso por el cual un recurso intangible provee una ventaja competitiva es incomprensible –proceso de caja negra-, (3) los estudios empíricos son difíciles de manipular, (4) los investigadores en el área de nuestro país –refiriéndose a Estados Unidos- con frecuencia denominan a las variables independientes como *recursos intangibles* y a la variable dependiente *ventaja competitiva*, como consecuencia se tienen estudios poco originales y (5) el fenómeno sólo puede identificarse *a posteriori* (Ibid.)

operacionalización en la visión basada en recursos son similares a otros que enfrentan diversas teorías de la administración estratégica –entre ellos los costos económicos de transacción y la teoría de agencia- (Godfrey & Hill, 1995, en Barney, 2001).

2. Sobre la finalidad de la VBR: Probablemente existen muchos recursos intangibles que pueden generar el mismo valor a varias organizaciones, y por tanto, podrían no ser una fuente de ventaja competitiva sino de paridad competitiva. La solución a este problema se podría resolver adoptando la definición *tradicional* de ventaja competitiva: *Una firma que crea sistemáticamente beneficios por arriba del promedio* (Schoemaker, 1990 en *Ibid.*). Esto sugiere que no es el valor o la rareza lo que genera la ventaja competitiva sino las capacidades relativas de la organización. La VBR toma como unidad de análisis a la firma, para mantener una consistencia teórica, es importante adoptar una variable dependiente a nivel de la firma. Por ello, la VBR desarrolló su propia definición de ventaja competitiva a nivel de las organizaciones¹³.

3. Sobre la crítica del producto: Barney (2001) argumenta que, en efecto, un modelo completo debe integrar el ambiente competitivo externo –modelos de producto- con modelos de recursos de las firmas –capacidades-. Sin embargo, la VBR se enfoca en los modelos endógenos de la organización no porque el ambiente exógeno no sea importante, sino porque el objetivo de esta teoría es estudiar lo que sucede dentro de la organización.

¹² Por ejemplo, la afirmación de Porter (1980) sobre la relación entre el grado de atracción de una industria y el desempeño de la firma puede ser reducida a un plano tautológico si observamos que las empresas inmersas en industrias atractivas tienen un desempeño superior que las empresas en industrias menos atractivas (Barney, 2001)

¹³ En general, existen por lo menos dos definiciones de ventaja competitiva a nivel de firma: (1) La ventaja competitiva puede ser definida como la ejecución de estrategias que crean valor. Dichas estrategias no deben ser ejecutadas simultáneamente por un competidor actual o potencial. Esta definición está ligada a las acciones de la empresa. (2) La ventaja competitiva puede estar relacionada con los resultados esperados de los dueños de la firma. Las empresas que generan beneficios superiores a los esperados por sus accionistas (con niveles de riesgo medidos) poseen una ventaja competitiva (Barney, 2001)

4. Sobre la crítica de la inaplicabilidad: La lógica de la VBR, según el mismo autor, posee importantes implicaciones prácticas para los administradores. La teoría puede identificar aquellas capacidades que una organización no posea y desarrollarlas. También puede ayudar a los administradores a la comprensión de los recursos intangibles críticos que pueden generar una ventaja competitiva y así explotarlos. Los administradores también pueden asegurar y mantener aquellas capacidades que sean actualmente fuente de ventaja competitiva. Finalmente, las teorías económicas tradicionales son estáticas¹⁴, sin embargo, esta condición permite estudiar los cambios surgidos a lo largo del tiempo a través de diversos estudios en el mismo tema. De igual forma, la categoría estática de la visión basada en recursos se torna dinámica por medio de la acumulación de investigaciones en la misma área.

El cuadro 2.1 resume las características sobresalientes de las capacidades bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

¹⁴ Por ejemplo, en la teoría económica la forma de desarrollar condiciones dinámicas es por medio de la comparación del estado actual de un sistema con estudios pasados. Esto ayuda a los teóricos a comprender con mayor exactitud, los sistemas dinámicos a través de sistemas estáticos (Ibíd.).

Cuadro 2.1

Origen de las capacidades bajo la visión basada en recursos

	Visión Basada en Recursos
Concepto de empresa	Un conjunto de recursos y capacidades que comprende: Activos tangibles Activos intangibles –capacidades-
Estrategia competitiva	Desarrollar y explotar recursos estratégicos manifestados en los activos o en las capacidades
Atributos de las capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Valiosas • Raras • Dificiles de imitar • Dificiles de sustituir
Método de desarrollo	Desarrollo a través de los recursos intangibles
Ambiente de desarrollo	Interno –dentro de la organización-
Críticas importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Tautológica • Ambigua • Subestimación del papel de los productos • Estática
Principales autores	Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993).

Fuente: De elaboración propia basado en la revisión bibliográfica

2.1.2. Estado actual de las investigaciones en capacidades

Con el creciente interés en la visión basada en recursos de la firma, investigadores en este campo dirigen su esfuerzo a los fenómenos internos de la organización (Argyres, 1996). Sin embargo, en la literatura contemporánea existe confusión sobre el alcance del concepto *capacidades* y la diferencia que éste tiene con otros activos intangibles como lo son *recursos*, *competencias centrales* y *procesos de negocios*. La contrariedad radica en que estos términos son usados en la literatura indistintamente (Strandskov, 2006). Actualmente, existen tantas definiciones sobre estos conceptos como autores en la materia (Collis, 1994). Para facilitar la comprensión de cada uno de los términos a continuación se proporcionan, brevemente, las definiciones generalmente aceptadas en el campo de estudio sobre cada uno de ellos. Nos extenderemos, evidentemente, en el término *capacidades*.

Recursos

En términos generales, los recursos son referidos a los activos tangibles de las organizaciones y son usados como herramientas para desarrollar e implementar las estrategias en los negocios (Ray, Barney & Muhanna, 2004). La literatura sobre recursos converge en la premisa de que éstos por sí mismos no son una fuente de ventaja competitiva. En otras palabras, los recursos sólo pueden ser fuente de ventaja competitiva si son usados para *ejecutar* una acción. Porter (1991) comenta “los recursos no son valiosos en sí, son valiosos porque permiten a las organizaciones desarrollar actividades”. Los recursos son activos específicos, aunque difíciles pero no imposibles de ser imitados. Los secretos comerciales, ciertas instalaciones de producción y experiencia especializada de la ingeniería son algunos ejemplos de recursos tangibles de las firmas. Los recursos son

difíciles de ser transferidos entre las organizaciones por sus costos de transacción, costos de transferencia y porque quizá dentro de éstos está involucrado un conocimiento tácito (Teece, Pisano & Shuen, 1997)

Competencias centrales

El término de competencias centrales fue divulgado en 1990 por Prahalad y Hamel. Estos autores lo definen como un aprendizaje colectivo dentro de la organización, especialmente involucrado a coordinar e integrar las diversas habilidades de la firma. Las competencias centrales tienen que ver con comunicación, involucramiento y compromiso que incluye a todos los niveles jerárquicos y funcionales de las organizaciones.

Markides y Williamson (1994) lo definen como un conjunto de experiencias, conocimientos y sistemas que unidos crean y acumulan activos estratégicos. Por su parte, Teece, Pisano y Shuen (1997) concluyen que las competencias centrales se distinguen con la comparación de la empresa con sus competidores en cuanto a los productos y servicios que ofrecen. Hafeez, Zhang y Malak (2002) lo definen como recursos intelectuales y culturales concernientes a la empresa.

Por ello, diversos autores consideran a las competencias centrales como un fundamento básico en los negocios. Aseguran que las competencias centrales no se deterioran con el uso –como sucede con los activos tangibles- sino al contrario, las competencias centrales se enriquecen conforme son aplicadas y compartidas dentro de la firma. El grado en el cual una competencia central es distintiva depende de su unificación a la empresa y de la dificultad de los competidores por replicarla (Teece, Pisano & Shuen,

1997). Para adquirir competencias centrales es indispensable cultivarlas y protegerlas, de lo contrario, el aprendizaje se desvanece con el paso del tiempo (Prahalad & Hamel, 1990).

Procesos de negocio

Los procesos de negocios se describen como las acciones que las empresas ejecutan para lograr un propósito u objetivo (Ray, Barney & Muhanna, 2004). Es decir, son las actividades o rutinas que la firma desarrolla para obtener un resultado (Nelson & Winter, 1982; Porter, 1991)¹⁵. Los procesos para adquirir suministros y otras materias primas, procesos de producción o servicios, procesos de entrega de productos o servicios a los clientes y los procesos de servicio post-venta son algunos ejemplos clásicos de los denominados procesos de negocios (Porter, 1991). Según Lippman & Rumelt (1982) el desempeño general de una empresa en un mercado determinado depende, entre otras cosas, del efecto neto de los procesos del negocio. Los procesos de negocios, mencionan los autores, son un camino de potencial ventaja competitiva. Por supuesto que no todos estos procesos producen ese beneficio. Únicamente aquellos que organicen a los recursos tangibles de forma eficiente y efectiva podrán promover una ventaja competitiva sostenida para las organizaciones.

Sin embargo, para Barney (1991) y Ray, Barney & Muhanna (2004) los procesos de negocios que exploten los recursos intangibles podrán disfrutar de una ventaja competitiva no así aquellos que sólo exploten los recursos tangibles.

¹⁵ Las diferentes terminologías se reflejan en las diferentes tradiciones teóricas. Los autores que adoptan la economía evolutiva tienden a describir a este fenómeno como *rutina*, mientras que, aquellos que acogen la estructura, conducta y desempeño basados en la teoría de la organización industrial tienen a definir este fenómeno como *actividad*.

Capacidades

En particular, el concepto *capacidades* atrae el interés de los investigadores por su impacto para identificar las fuentes de ventaja competitiva dentro de las organizaciones (Ulrich, 1987; Ulrich & Lake, 1991; Ulrich & Smallwood, 2004; Stalk, et.al, 1992; Hall, 1993; Day, 1994; Lado & Wilson, 1994; Ashkenas, 1995; Davies & Brady, 2000; Lee, 2001; Matsusaka, 2001; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; De Saa & García, 2002; Kaleka, 2002; Rogers, 2004 en Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006).

En la literatura actual sobre capacidades es posible identificar dos escuelas de pensamiento:

1. Escuela de la teoría basada en recursos (Penrose, 1959; Richardson, 1972; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993)
2. Escuela de la teoría de capacidades dinámicas (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhard y Martin, 2000)

La primera corriente de pensamiento, sigue el trabajo de Penrose (1959) y se centra en el estudio del manejo de recursos intangibles heterogéneos para favorecer a las organizaciones (Amit & Schoemaker, 1993). En la escuela de la visión basada en recursos las capacidades son formuladas como activos intangibles complejos los cuales deben ser únicos, raros, difíciles de imitar y sustituir que ayuden a potenciar la generación de rentas a través de la movilidad imperfecta, límites de competencia *ex post* y *ex ante* por lo que forjan ventaja competitiva en las organizaciones que las despliegan (Ethiraj, et.al., 2005).

En esta corriente, las capacidades son definidas como activos invisibles (Itami & Roehl, 1987; Stalk, Evans & Schulman, 1992), actividades (Hitt & Ireland, 1985; Grant,

1991; (Mahoney & Pandian, 1992), conocimientos (Leonard-Barton, 1992; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Kusunoki, et.al., 1998; Davies & Brady, 2000), habilidades intermedias de transformación (Ulrich, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Oliver, 1997; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004), procesos (Dierickx & Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; Graves & Thomas 2006) y rutinas (Teece, Pisano & Shuen, 1990; Dosi & Marengo, 1992; Marino, 1996; Helfat & Peteraf, 2003).

La segunda escuela de pensamiento sigue el trabajo de Teece & Pisano (1994) en el cual, las capacidades están relacionadas a la habilidad de integrar, construir y reconfigurar rápidamente recursos tanto internos como externos para poder enfrentar, de una manera rápida, al cambiante medio ambiente (Teece, Pisano & Shuen 1997). Esta corriente enfatiza la flexibilidad de los procesos organizaciones como respuesta al entorno (Eisenhart & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002).

En un ambiente dinámico, la ventaja competitiva de una firma se basará en los procesos y rutinas internas que permitan a la firma cambiar y renovar sus capacidades existentes de tal modo que le sea posible entregar, constantemente, productos y servicios innovadores a sus clientes (Nielsen, 2006). Algunas de las definiciones más reconocidas de las capacidades dinámicas son: Rutinas que guían y facilitan el desarrollo de las capacidades de la organización a través del continuo cambio de los recursos intangibles estratégicos (Eisenhardt & Martin, 2000); habilidad de transferencia y absorción de conocimiento (Zahra & George, 2002) y aprendizaje organizacional de exploración y explotación de recursos (Zollo & Winter, 2002).

Esta investigación se centra en la primera escuela puesto que estudiaremos los recursos intangibles heterogéneos y cómo éstos favorecen o no a las organizaciones. A continuación

referiremos, dentro de la escuela de la visión basada en recursos, algunas definiciones que se han vertido por diferentes autores en torno a las capacidades:

Activos invisibles: Algunos activos son invisibles y dependen de la percepción y opinión de los clientes de la firma y no del manejo de los activos por parte de los empleados. Los activos invisibles son usualmente desarrollados en las áreas funcionales de la organización por medio de la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos a todos los niveles corporativos. Como resultado, una empresa puede construir capacidades corporativas con un servicio confiable, productos novedosos con un ciclo de vida corto, con sistemas de manufactura flexibles, con una sensibilidad a las tendencias del mercado (Itami & Roehl, 1987); fenómenos invisibles basados en conocimientos (Stalk, Evans & Schulman, 1992)

Actividades: Las capacidades únicas de las firmas, en términos de conocimiento técnico y habilidad directiva son fuentes importantes de heterogeneidad que pueden resultar en una ventaja competitiva sostenida. En particular, las capacidades distintivas –actividades organizacionales superiores- presentes en una o más funciones de la cadena de valor generan en la empresa rentas superiores (Hitt & Ireland, 1985); se despliegan en las organizaciones en actividades o tareas para manipular los recursos (Grant, 1991); las capacidades pueden ser definidas como las actividades administrativas para accionar y explotar los recursos específicos de la firma. Las diferencias entre las capacidades de las firmas permiten la generación de utilidades o beneficios económicos (Mahoney & Pandian, 1992)

Conocimientos: Las capacidades se definen como un conjunto de conocimientos que distinguen y proveen ventaja competitiva. Para agenciar dicha ventaja las capacidades deben incrustar en la firma: (1) conocimientos y habilidades de los empleados¹⁶, (2) sistemas técnicos¹⁷, (3) sistemas administrativos¹⁸ y (4) valores y normas¹⁹. Estas dimensiones deben estar asociadas a la creación y control del conocimiento para desarrollar capacidades (Leonard-Barton, 1992); son conocimientos encapsulados creados y acumulados por la firma (Lei, Hitt & Bettis, 1996); varios tipos de conocimientos que son creados y acumulados dentro de las firmas (Kusunoki, et.al., 1998); conocimientos necesarios para sobrevivir en una industria, éstos se adaptan, crecen e inyectan ventaja competitiva a la organización (Davies & Brady, 2000)

Habilidades intermedias de transformación: Las capacidades pueden ser pensadas como habilidades para administrar y transformar al personal y así ganar ventaja competitiva (Ulrich, 1993); la eficacia con la cual una firma utiliza los recursos disponibles y los convierte en resultados deseados o perseguidos. Esto claramente convierte a las capacidades en la habilidad intermedia de transformación de recursos –entradas- y objetivos –salidas- (Lado & Wilson, 1994; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004); habilidades que involucran la transformación de inversiones en resultados a través de la *caja negra* (Collis, 1994); habilidades de coordinar y transformar recursos en tareas que, con cierto valor, contribuyen potencialmente a conseguir una ventaja competitiva (Oliver, 1997)

¹⁶ Este conocimiento está ligado a las personas. Requiere de la comprensión de las técnicas específicas de la firma.

¹⁷ Este conocimiento está constituido por información y procedimientos. Es el resultado de un conocimiento tácito acumulado, codificado y estructurado en la mente de los trabajadores.

¹⁸ Es la creación formal e informal de conocimiento y su control (sistemas de incentivos, reportes, programas de entrenamiento, redes entre trabajadores)

¹⁹ Es el valor asignado dentro de la compañía al contenido y estructura del conocimiento

Procesos: Las capacidades son los procesos no adquiridos en el mercado y acumulados en el tiempo que cumplen con la condición de no imitabilidad. Estos procesos se construyen, no se compran por lo que amplifican una posición ventajosa en las organizaciones con respecto a sus competidores (Dierickx & Cool, 1989); procesos desarrollados por una firma para desplegar recursos y así obtener un efecto deseado. Estos procesos pueden ser tangibles o intangibles basados en información específica de la firma y son desarrollados a lo largo del tiempo a través de la compleja interacción de los recursos que la empresa posea. Las capacidades se basan en el desarrollo, aprobación e intercambio de información dentro del capital humano de la firma. La ventaja competitiva emerge del control que posea la firma en los procesos, esto es, el control sobre algún proceso específico que una empresa ejecute bien en comparación de sus competidores (Amit & Schoemaker, 1993); pueden ser definidas como un conjunto complejo de habilidades y conocimiento acumulado que ejecutado a través de procesos organizacionales permiten a las empresas coordinar actividades y hacer uso de sus recursos (Day, 1994); procesos complejos de coordinación entre personas y recursos que son aprendidos a través de la repetición (Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002); procesos disponibles por la firma para evaluar, verter, añadir y construir sus recursos y agenciar una ventaja competitiva (Graves & Thomas 2006)

Rutinas: El concepto de capacidades como rutinas que proveen las bases para la competitividad y ventaja sostenida en un negocio en particular (Teece, Pisano & Shuen, 1990); rutinas como un sistema entero producto de una firma (Dosi & Marengo, 1992); es un fenómeno complejo que implica una interacción entre los individuos y la estructura organizacional, por lo tanto, son rutinas difíciles de imitar que proveen ventaja competitiva

sostenida a las firmas (Marino, 1996); un sistema de rutinas implica que éstas deben trabajar de manera confiable dentro de la organización. Las capacidades deben de tener un cierto nivel de práctica cotidiana. Las capacidades incluyen dos clases de rutinas: (1) aquellas que son desempeñadas a través de actividades individuales y (2) aquellas en donde los esfuerzo individuales son coordinados, en otras palabras, actividades en equipo. (Helfat & Peteraf, 2003);

A pesar de esta diversidad, la literatura de capacidades en la teoría basada en recursos posee un destacable punto en común: Las capacidades representan la habilidad de la empresa para combinar eficientemente un número de recursos en una actividad productiva con el propósito de obtener una ventaja competitiva (Amit y Schoemaker, 1993).

En la última década, la literatura empírica sobre este término creció considerablemente fluyendo a través de dos corrientes predominantes: La primera está conformada por una exhaustiva revisión histórica del concepto acompañado de la observación del funcionamiento y resultados de las empresas. Los trabajos más destacados de esta corriente son los de Iansiti & Khanna (1995), Yeoh & Roth (1999), Rosenbloom (2000) y Ethiraj, et. al. (2005). Desafortunadamente, su metodología de estimación no permite proyectar el valor real de las capacidades por su corte transversal, sin embargo, muestran un aporte sustantivo al entendimiento de este campo de investigación. La segunda corriente de estudios experimentales incluye trabajos longitudinales en los cuales la variable independiente son las capacidades y la variable dependiente el desempeño de las organizaciones. Así mismo, estas investigaciones agregan evaluaciones a distintos niveles jerárquicos dentro de la firma. Los trabajos más notables de esta segunda corriente contienen a Makadok & Walter (2000) y Schroeder, Bates & Junttila (2002).

La fundación teórica de esta investigación se traza desde la escuela de la teoría de la visión basada en recursos y de las capacidades que se guarecen bajo esta perspectiva. Este estudio adopta la primera corriente de fundamentos empíricos, es decir, se desarrollará con el matiz experimental de corte transversal.

Recapitulando, apuntamos que las capacidades soportan la ventaja competitiva de la firma, han sido construidas en el tiempo, son valiosas, raras y no pueden ser fácilmente imitadas o sustituidas además, se materializan a través de los productos o servicios que oferta la empresa. El siguiente cuadro muestra las diferentes perspectivas actuales del estudio sobre capacidades.

Cuadro 2.2

Estado actual del estudio sobre capacidades

Capacidades	Enfoque del estudio	Otros enfoques
Perspectiva	Teoría de la visión basada en recursos	Teoría de las capacidades dinámicas
Definición	Activos invisibles, actividades, conocimientos, habilidades, procesos y rutinas disponibles por la firma para evaluar, verter, añadir y construir sus recursos intangibles	Procesos que permiten integrar, construir y reconfigurar rápidamente recursos internos y externos conforme existen cambios en el ambiente
Unidad de análisis	Organizaciones (firmas)	Industrias o grupos estratégicos
Locus de control	Endógeno a la organización	Endógeno y exógeno a la organización
Flexibilidad	Limitada (a los recursos disponibles en el momento)	Ilimitada (en industrias que evolucionan)
Ambiente preferente de ciclo de vida de la firma)	Madura	Crecimiento y madura
Atributos de las capacidades	Valiosas, raras, difíciles de imitar y sustituir	Dinámicas
Métodos de desarrollo	Desarrollo de activos intangibles	Integración de activos intangibles
Ventaja competitiva	Alta	Alta
Dimensiones de competitividad	Enfocada a las capacidades que proveen un valor agregado o ventaja competitiva	Enfocada al descubrimiento de nuevos nichos de mercado o nuevas capacidades
Objetivo	Capacidades como generadora de ventaja competitiva	Capacidades como generadoras de rentabilidad
Resultados	Predecible	Predecible o impredecible
Autores principales en la materia	Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991, 1995), Amit y Shoemaker (1993) y Peteraf (1993)	Teece & Pisano (1994), Teece, Pisano & Shuen (1997) y Eisenhardt & Martin (2000)
Estudios empíricos importantes	Iansiti & Khanna (1995), Yeoh & Roth (1999), Rosenbloom (2000) y Ethiraj, et. al. (2005).	Deeds & Decarolis & Coombs (1997), Karim & Mitchell (2000).

Fuente: Elaboración propia basado en la revisión de la literatura

2.1.3. Definición y clasificación de capacidades de la investigación

A pesar del ascendente interés sobre el concepto capacidades su clasificación, en nuestros días, todavía permanece difusa (Zehir, Acar & Tanriverdi 2006). No existe una lista mágica de capacidades apropiada para cada organización (Ulrich & Smallwood, 2004). Fácilmente podemos enlistar un sinfin de clasificaciones que, a lo largo del tiempo, se han realizado sobre el concepto capacidades. No obstante, la literatura actual sobre capacidades de la visión basada en recursos converge en emplear la clasificación propuesta por Chandler (1990). Este autor propuso un marco conceptual de gran utilidad para el estudio de las capacidades denominándolas *capacidades organizacionales*²⁰ (Davies & Brady, 2000). Chandler argumenta que una firma es una colección de capacidades organizacionales y que éstas son críticas para la organización en su crecimiento tradicional o en la incorporación a nuevos mercados. El autor afirma que las compañías compiten por lograr una destacada participación el mercado a través del desarrollo de sus capacidades gerenciales y capacidades funcionales. Esta clasificación, según Chandler, muestra el vínculo crítico para lograr un desempeño superior.

La clasificación formulada por Chandler (1990) será la que adoptará esta investigación debido a que se encuentra en el mismo eje teórico formulado por la visión basada en recursos que es nuestra teoría base. En las siguientes páginas explicaremos qué es una capacidad gerencial y qué es una capacidad funcional para posteriormente definir nuestro constructo.

²⁰ Chandler (1990) denomina a las capacidades organizacionales como un conjunto de facilidades físicas o intangibles colectivas y habilidades humanas ubicadas en los niveles gerenciales y funcionales de la jerarquía organizacional. Estas capacidades proveen un dinamismo interno para el continuo crecimiento y competitividad de la firma.

2.1.3.a Capacidades gerenciales

La raíz de la capacidad gerencial radica en las áreas directivas de la organización (Fortune, 2003). En términos generales, la conceptualización del término capacidad gerencial abarca las rutinas de la organización en combinación con la habilidad de los gerentes para ajustar dichas rutinas en un esfuerzo por mejorar la eficiencia y efectividad de la compañía (Collis, 1994). La coordinación de las rutinas de la organización es un elemento clave para sustentar su desempeño (Nelson, & Winter, 1982) y esta responsabilidad reside, primordialmente, en los niveles gerenciales de la firma (Mahoney, 1995). Por lo tanto, las capacidades gerenciales orquestan las actividades de la firma (Fortune, 2003).

Algunos concepto relevantes para esclarecer el concepto de capacidad gerencial incluyen el término de arquitectura organizacional (Nelson, 1991); sistema gerencial de normas y valores (Leonard-Barton, 1992); capacidades de combinación (Kogut & Zander, 1993); conocimiento colectivo (Henderson & Cockburn, 1994); capacidades integradoras o cooperativas (Yeoh & Roth, 1999). Todos éstos implican, de alguna forma u otra, el rol de los gerentes como actores de integración y dirección.

Específicamente, la capacidad gerencial es la habilidad de la empresa para introducirse rápidamente en los mercados en crecimiento de una manera más efectiva que sus competidores (Chandler, 1990); son los procesos que facilitan la integración, utilización y reconfiguración de las actividades (Henderson & Cockburn, 1994); faculta la coordinación, integración y despliegue de recursos a lo largo de toda la compañía (Tece, Pisano & Shuen, 1997); es la tarea de los altos administradores para crear flexibilidad a través de un monitoreo efectivo de las operaciones y ajustes en la estrategia (Davies &

Brady, 2000); permite a la firma evaluar, añadir y apalancar sus recursos para lograr una ventaja competitiva (Graves & Thomas, 2006).

Las capacidades gerenciales poseen dos características fundamentales: (1) La primera está relacionada con la ubicación en el nivel jerárquico dentro de la firma. Estas capacidades residen principalmente en el nivel gerencial de la organización. Por lo tanto, la elección de la palabra *gerencial* resalta la importancia de la dirección para lograr una ventaja competitiva. Los gerentes influyen fuertemente en el despliegue efectivo de los recursos de la firma. En particular, la responsabilidad de manipular y dirigir los recursos y actividades de la organización se localiza en la gerencia (Amit & Schoemaker, 1993; Mahoney & Pandian, 1992; Mahoney, 1995). (2) La segunda característica importante de las capacidades gerenciales radica en su naturaleza de relacionarse con otras capacidades de la organización. Estas capacidades adjudican la vinculación y conducción de las actividades de la firma (Mahoney, 1995).

Estudios empíricos sustentan el valor e importancia de las capacidades gerenciales como fuente de ventaja competitiva (Fortune, 2003). En estos estudios los procesos investigados están relacionados a la actividad financiera, recursos humanos y administrativa de la organización. Estas últimas, están catalogadas como las sub-dimensiones de la capacidad gerencial:

Sub-dimensión financiera: Examina las técnicas de la administración financiera. Entre éstas se encuentran los sistemas de control formales, centros de costos, rentabilidad, valuación formal de los activos, valuación formal del desempeño de los colaboradores, reportes de ingresos y egresos (Graves & Thomas, 2006). El manejo adecuado del dinero es el combustible que energiza la competitividad de cualquier organización. La sub-dimensión

financiera provee a la compañía información y datos *duros* sobre el desempeño gerencial y facilita el mando y control de los procedimientos económicos. Es crucial para comprender la trayectoria competitiva de la firma por ello, esta sub-dimensión es crítica en la relación de las capacidades gerenciales y el desempeño de la firma (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006).

Sub-dimensión de recursos humanos: Identifica y canaliza los recursos humanos hacia el desarrollo consciente de capacidades. (Gloet, 2006). Esta sub-dimensión involucra no sólo las habilidades generadas por la educación formal y el entrenamiento, sino también por aquellas creadas a través de la experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997). Asimismo, soporta la ventaja competitiva por medio de la selección y reclutamiento alineado del personal (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006); habilidad para resolver problemas, capacidad para construir y mantener redes sociales, habilidad de colaboración y comunicación, flexibilidad y adaptación al cambio y capacidad de aprendizaje (Gloet, 2006).

Sub-dimensión administrativa: La toma de decisiones estratégicas es un proceso distintivo entre las firmas. El gerente de la organización desarrolla habilidades de negocios, ejecutivas y personales para elegir la dirección estratégica que moverá a la empresa (Eisenhardt & Martin, 2000). Esta sub-dimensión utiliza al gerente como factor clave para el desempeño diferenciado de la compañía (Day, 1994). El gerente juega un papel determinante en el éxito del negocio ya que éste debe reconocer y modificar las condiciones positivas -estilo directivo, conciliación de los sistemas de control, habilidad para la formación de equipos de trabajo, planeación y políticas estratégicas, empoderamiento,

comprensión y compromiso- o las condiciones negativas –conflictos, resistencia al cambio, ansiedad (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006).

El vínculo que conecta a todas estas sub-dimensiones es su carácter directivo, coordinador e integrador de las mencionadas actividades dentro de la organización.

2.1.3.b Capacidades funcionales

Las raíces de las capacidades funcionales se encuentran en las áreas operativas de la firma (Amit & Schoemaker, 1993) y están típicamente ubicadas en la jerarquía de la organización en las áreas del personal no directivo (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Estas capacidades abarcan el funcionamiento operacional de las actividades y están relacionadas con las tareas funcionales básicas de la organización (Collis, 1994).

Específicamente, la capacidad funcional es un conjunto de sistemas técnicos (Leonard-Barton, 1992); procesos tecnológicos (Lall, 1992; Henderson & Cockburn, 1994); habilidades para la ejecución de tareas específicas (Hall, 1993); actividades de producción, ventas y distribución (Collis, 1994) y rutinas operativas (Zollo & Winter, 2002) involucradas el contexto específico de la firma por lo tanto carecen de sustitutos y son difíciles de imitar. Esto implica que las capacidades funcionales son un contribuyente potencial a generar ventaja competitiva dentro de la firma (Barney, 1991).

La característica principal de las capacidades funcionales radica en su ubicación dentro de la firma (Fortune, 2003). Concretamente, éstas tienden a encontrarse en áreas operativas puesto que las capacidades funcionales incorporan habilidades y conocimientos específicos provenientes de las actividades diarias de la compañía (Henderson & Cockburn, 1994). Dado que las capacidades funcionales se desarrollan en los distintos departamentos operativos de la empresa, estas capacidades son complementarias a las capacidades

gerenciales y contribuyen al éxito de la firma. No obstante, un conjunto de capacidades funcionales no reemplaza a otro y, por tanto, su especialización es elevada (Barney, 1991) Evidencia empírica soportan el valor e importancia de las capacidades funcionales como fuente de ventaja competitiva (Fortune, 2003). Las primeras investigaciones indican los componentes para medir dichas capacidades. Estos mecanismos están relacionados a la tecnología, *marketing* o ventas y operaciones cotidianas de la organización. Estas últimas, están catalogadas como las sub-dimensiones de la capacidad funcional:

Sub-dimensión tecnológica: Uno de los factores más importantes para la organización es sin duda la tecnología. Sin embargo, permanentemente existen asimetrías puesto que la tecnología no es igual entre las firmas y ésta es difícil de ser transferida (Lall, 1992). La sub-dimensión tecnológica involucra rutinas por medio de las cuales todo el personal que labora en una organización puede combinar sus habilidades, conocimientos y experiencia para aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del que dispone la compañía. La propiedad, protección y utilización de los activos tecnológicos son claramente un factor de diferenciación entre las firmas (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006). Dentro de los indicadores aceptados en la sub-dimensión tecnológica se encuentran el uso eficiente de la tecnología, sistemas de información especializados, asimismo certificaciones y patentes (Lall, 1992).

Sub-dimensión de ventas: En el competitivo ambiente de negocios que existe en la actualidad, una de los factores más importantes para permanecer en el mercado es la reacción pertinente frente a los cambios en el mercado. El esfuerzo del departamento de ventas interactúa tanto con el ambiente interno como externo de la organización (Celuch, Kasouf, & Peruvemba, 2002) y representa la habilidad superior para comprender y

satisfacer las necesidades del cliente (Zhao, Dröge & Stank, 2001). Esta sub-dimensión es definida como un proceso integrador diseñado para aplicar conocimientos, habilidades y recursos colectivos de la firma; está relacionado con las necesidades del mercado y del negocio y crea valor agregado a los productos y servicios (Day, 1994). Los indicadores aceptados para evaluar esta sub-dimensión en relación con el desempeño de la firma son la relación con clientes, conocimiento y calidad de servicios y productos, garantías ofrecidas, índice de satisfacción, monto de compras por cliente y su antigüedad (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006).

Sub-dimensión operativa: Para ejercer un buen aprovechamiento de la tecnología disponible en la empresa, satisfacer las necesidades de la firma y dar a los clientes lo que quieren, cuando lo quieren y como lo quieren se requiere de una solución operativa de tiempo completo. El éxito de la sub-dimensión operativa depende de la integración adecuada de las otras sub-dimensiones en cuanto a la planeación, ejecución, distribución y aplicación se refiere (Zhao, Dröge & Stank, 2001). Las empresas utilizan múltiples canales para tratar de diferenciarse de la competencia, sin embargo, olvidan las actividades del día a día que es lo que construye a la organización (Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002). Los indicadores generalmente aceptados para medir esta sub-categoría con el desempeño organizacional comprenden la comunicación interna y externa, procesos, logística, manejo de inventarios e imagen construida (Zehir, Acar & Tandiverdi, 2006).

La importancia de la clasificación de las capacidades en gerenciales y funcionales radica en su contribución de estudios empíricos que exponen cómo éstas influyen a la generación de ventaja competitiva en las organizaciones. Esta clasificación distingue los niveles jerárquicos y procesos fundamentalmente y por medio de esta distinción es posible

comprender mejor el influjo de cada una de ellas en la generación de ventaja competitiva para firma. Las seis sub-dimensiones deberían mostrar un efecto positivo en el desempeño de la organización (Fortune, 2003).

Una vez explicado el origen de las capacidades, su estado actual de investigación y su clasificación procederemos a definir, para efectos de este estudio, a las capacidades como:

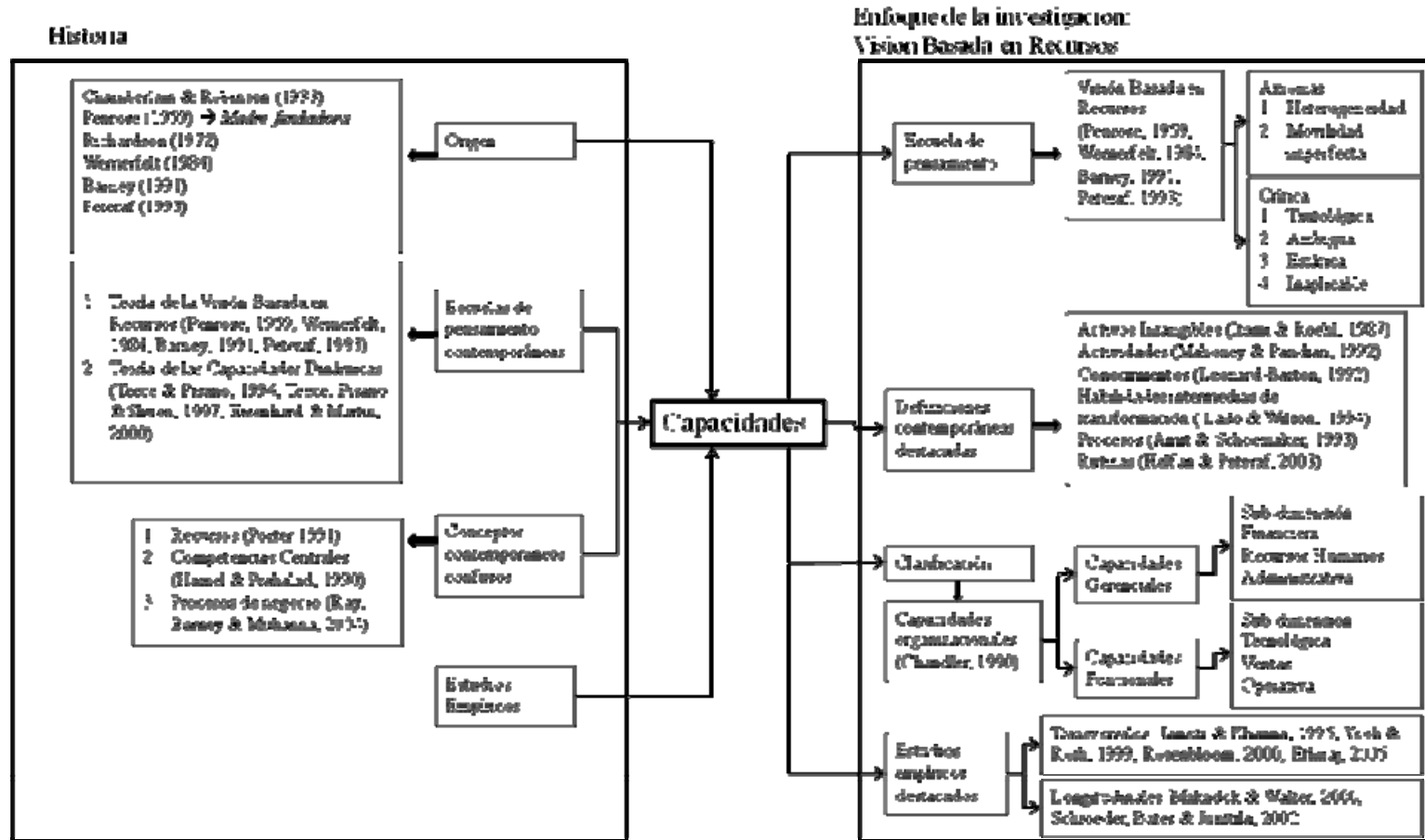
Activos invisibles (Itami & Roehl, 1987; Stalk, Evans & Schulman, 1992), actividades (Hitt & Ireland, 1985; Grant, 1991; (Mahoney & Pandian, 1992), conocimientos (Leonard-Barton, 1992; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Kusunoki, et.al., 1998; Davies & Brady, 2000), habilidades intermedias de transformación (Ulrich, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Oliver, 1997; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004), procesos (Dierickx & Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; Graves & Thomas 2006) y rutinas (Teece, Pisano & Shuen, 1990; Dosi & Marengo, 1992; Marino, 1996; Helfat & Peteraf, 2003) de una empresa materializados en los productos o servicios de valor y que al ser ejecutados en el ámbito gerencial (Chandler, 1990; Henderson & Cockburn, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Davies & Brady, 2000; Graves & Thomas, 2006) o funcional (Leonard-Barton, 1992; Lall, 1992; Henderson & Cockburn, 1994; Hall, 1993; Collis, 1994; Zollo & Winter, 2002) sustentan una ventaja competitiva en la organización (Barney, 1991, 1995; Peteraf, 1993).

El esquema 2.1 describe en síntesis el panorama general del término capacidades. En ella podemos observar del lado izquierdo la historia sobre el origen del término, las escuelas contemporáneas de pensamiento, las dificultades teóricas del concepto y los estudios empíricos que han forjado dicho término. De lado derecho de la síntesis

exponemos la perspectiva de la visión basada en recursos sobre el concepto capacidades, esta parte es la que guía nuestra investigación. En ella exponemos la escuela de pensamiento que sigue nuestro estudio, sus principales axiomas y críticas. Presentamos las definiciones más destacadas del término con sus respectivos autores. Mostramos también la clasificación y los estudios empíricos más destacados que dirigen al término bajo la perspectiva mencionada.

Esquema 2.1

Síntesis conceptual sobre el término *capacidades*



Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Origen de la ventaja competitiva

¿Cuál es el origen de la ventaja competitiva? Probablemente esta pregunta es fundamental para la investigación en administración estratégica y, al mismo tiempo, es una de las que carece de respuesta clara y contundente (Cockburn, Henderson & Stern, 2000). El término *ventaja competitiva* posiblemente podría ganar el premio al concepto más empleado y menos entendido en este campo de estudio (Flint, 2000 en Klein, 2002)

Parece incomprendible lo difícil que es establecer el origen del Nilo, éste se conforma por un sistema de ríos y en términos geológicos es complejo tanto que, incluso en nuestros días, se continúa reinterpretando y son motivo de controversia sus características físicas y geológicas. Imagine qué difícil fue haber explorado este sistema de ríos en el siglo XIX sin los beneficios de la tecnología o las facilidades de transporte que existen ahora. Entonces ¿por qué es tan importante descubrir su origen? ¿Éste se persigue como objetivo legendario?, ¿Es solamente vanidad humana?, ¿Realmente es necesario conocer su origen? o ¿Existió un programa de acción no publicado con su descubrimiento? (Franklin & Fredericks, 2003)

Aquellos que buscaron y continúan buscando el origen del Nilo experimentaron dolor, polémica y hostilidad. De igual forma, investigar sobre el origen del término *ventaja competitiva* es una encomienda ardua por lo que, en este apartado, nuestra labor principal será mostrar desde la retrospectiva algunas fundaciones intelectuales sobre la noción de este concepto.

Resulta muy complejo para los investigadores del campo determinar a quién se le atribuye el origen del concepto *ventaja competitiva*. Teorías completas y pensadores se encuentran en la terna de candidatos: La teoría de la competencia (1900) la teoría de la

economía industrial (1950) la teoría del valor (1990). O quizá, sería conveniente retroceder un poco más y postular a Adam Smith (1776) con su idea de ventaja en la publicación *La riqueza de las naciones* o Alfred Marshall (1890) por su trabajo *Principios de economía*. Establecer un origen exacto de ventaja competitiva es tan parecido a pretender encontrar el origen del universo o del río Nilo.

En la bibliografía, generalmente se acepta que la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado (Porter, 1985). Sin embargo, la ventaja competitiva es un fenómeno complejo (Selznick, 1957; Andrews, 1971; Chandler, 1962).

En retrospectiva encontramos que, en los años de 1950 a 1970, surge la teoría de la economía industrial –también llamada teoría de la organización industrial- ante el creciente descontento de los investigadores con la teoría de la competencia²¹. El aporte fundamental de esta teoría al concepto de ventaja competitiva fue realizado por Bain (1968) con la publicación del modelo de estructura-dirección-desempeño²². Este modelo predice que la estructura de la industria determinará la dirección de sus actividades, y que la dirección de las actividades de la industria determinará su desempeño. Así mismo, el modelo de estructura-dirección-desempeño propició el desarrollo de la disciplina estratégica, en

²¹ La teoría de competencia está constituida por un sistema de axiomas interdependientes los cuales permiten encontrar la relación *causa-efecto* de los fenómenos. Algunos de los supuestos más importantes son: (a) puede existir un gran número de empresas, relativamente del mismo tamaño, elaborando productos idénticos, (b) el objetivo principal de la firma es maximizar sus utilidades, éstas son tomadoras de precios ya que enfrentan costos idénticos y una curva de demanda elástica perfecta (c) no existen barreras de entrada para nuevas firmas competidoras ya que se opera bajo condiciones de certidumbre y conocimiento perfecto. La teoría de la competencia brindó ideas prácticas del comportamiento de los mercados, sin embargo, fue incapaz de proveer consejos útiles sobre los productos y los servicios que se ofrecen dentro de éste. Así mismo, la teoría de la competencia falló en la adopción de sus axiomas al ser inconsistentes (la competencia perfecta podía existir en teoría sin importar lo que sucedía en la realidad).

²² En Inglés structure-conduct-performance model (S-C-P). Las variables del modelo en cuanto a estructura son número de empresas, barreras a la entrada y tamaño de la firma. En lo que se refiere a la dirección –o conducta- encontramos las políticas de valor, políticas de publicidad, mezcla de la demanda o mercado. Finalmente, las variables del desempeño son la rentabilidad, repartición de mercado e ingresos por ventas (Franklin & Fredericks, 2003)

particular contribuyó a la formulación del concepto ventaja competitiva. En el ámbito administrativo, en dicha época el estudio de la estrategia estuvo orientado hacia lo que los administradores o líderes debían hacer. Siendo generalmente aceptado que la ejecución de *esas estrategias* marcaba la diferencia. Las empresas con mejores administradores o líderes tomaban mejores decisiones y por tanto se desempeñaban mejor que sus competidores.

En la década de los años 80 Porter transformó el paradigma²³ y basado en el modelo de Bain de la economía industrial, introdujo el análisis y término *ventaja competitiva en industrias individuales*. Porter (1980) propuso que las firmas podían ganar rentas monopólicas ya sea por la selección de una industria *estructuralmente atractiva* o bien, por la manipulación de las fuerzas que dirigen la competencia. Porter cambió, de manera superficial, el foco de la investigación estratégica hacia el análisis del ambiente exógeno de la firma en vez de centrarse en las decisiones de los administradores. Este cambio produjo, repentinamente, instrumentos definidos para la comprensión del porqué unas firmas e industrias son más rentables que otras²⁴.

En los años 80 emergió también la perspectiva de ventaja competitiva basados en el valor, sin embargo ésta tomó auge en la década de los 90. En esta perspectiva se elabora una reinterpretación sobre el matiz del ambiente. Mientras la última propuesta describía el ámbito exógeno como diferenciador, esta perspectiva lo propone en el ámbito endógeno a la firma.

Asociado a esto, Cater (2004) arguye que en la literatura científica usualmente se discuten cuatro escuelas de pensamiento concernientes al origen de la ventaja competitiva:

²³ La explicación de paradigma y sus implicaciones para la ciencia pueden ser encontradas en Kuhn (1970).

²⁴ El análisis estructural es un poderoso instrumento para entender porqué una acción estratégica en particular puede ser asociada con rendimientos más allá de los normales desde el punto de vista de Porter. Una interpretación simplista del análisis estructural posiblemente es: Escoger la industria correcta o reconstruir la estructura de una industria para hacerla atractiva.

1. Escuela de la organización industrial: En este contexto, la fuente de ventaja competitiva se imputa a factores externos²⁵. Esencialmente, esta escuela traza un mapa de la economía subyacente a la industria en el cual el grado en el cual los competidores, actuales participantes, sustitutos y poderes de negociación vertical ejercen presión en los márgenes económicos de la empresa y, en particular, de la industria (Cockburn, Henderson & Stern, 2000)

En contraste con la escuela de la organización industrial se encuentran las escuelas de la visión basada en recursos, competencias organizacionales y conocimiento las cuales enfatizan las características endógenas de las organizaciones como fuente de ventaja competitiva.

2. Escuela de la visión basada en recursos: Esta teoría argumenta que la razón por la cual existen diferencias en la rentabilidad de firmas dentro de una misma industria se debe a las capacidades internas de la compañía. Esto significa, que la ventaja competitiva se crea a través de la acumulación de recursos únicos, raros, difíciles de imitar y sustituir, movilidad imperfecta de recursos, límites de competencia *ex post* y *ex ante* (Wernerfelt, 1985; Barney, 1991). En términos generales, las capacidades son clasificadas en organizacionales, de transformación, estructurales, funcionales y gerenciales (Cater, 2004)
3. Escuela de las competencias organizacionales: Como su nombre lo indica, aboga que la ventaja competitiva de las firmas se deriva de las competencias organizacionales que ésta posea. Las empresas que buscan construir una ventaja

²⁵ Los factores externos son parámetros pertenecientes al análisis estructural de la industria. Algunos de éstos son el poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, barreras de entrada, barreras de sustitutos de productos o servicios, competidores actuales dentro de la industria, competencia con adversarios foráneos, demanda doméstica, condiciones locales (Porter, 1985).

competitiva sobre competencias organizacionales se deberán enfocar en sus procesos de transformación, procesos estratégicos y concebir las estrategias como apoyo de las competencias centrales. Evidentemente, estas competencias no serán objeto de ventaja competitiva si son fáciles de imitar por alguno de los competidores. Por lo tanto, las competencias organizacionales deberán ser complejas, difundidas dentro de toda la organización y deberán estar basadas en la cooperación de los esfuerzos individuales y de equipo de la compañía (King, Fowler & Zeithaml, 2001).

4. La escuela basada en el conocimiento: Sostiene que una firma puede ganar ventaja competitiva únicamente si posee mayores conocimientos relevantes que sus adversarios. Naturalmente, no todos los conocimientos que tenga una compañía son igualmente útiles. Por eso, esta escuela se centra en la importancia del denominado *conocimiento comercial*²⁶. Su objetivo no es asegurar la verdad de la ventaja competitiva sino asegurar el desempeño eficaz de la organización (Cater, 2004)

Sin embargo, de estas cuatro escuelas únicamente dos dominan el paradigma interpretativo de la ventaja competitiva: La teoría de la organización industrial y la teoría de la visión basada en recursos (Voola, Carlsib & West, 2004). Hemos vistos que ambas teorías proponen un modelo de cómo las compañías pueden obtener un desempeño superior. Además, ofrecen fundamentos teóricos similares del proceso estratégico. En el

²⁶ Este conocimiento puede ser clasificado de acuerdo a múltiples criterios, sin embargo dos son importantes: (1) La primera clasificación divide el capital intelectual de la firma en humano y capital estructural. El capital humano está basado en el conocimiento de los empleados y no puede ser propiedad de la compañía, sólo puede ser alquilado por lo que implica un riesgo importante. Por otro lado, el capital estructural es propiedad de la empresa y puede ser negociado. Por esta razón el reto más importante para los administradores es transformar el capital humano en capital estructural. (2) La segunda clasificación corresponde al conocimiento explícito y tácito. El primero de éstos es más proclive a ser copiado mientras el segundo es más relevante como fuente de ventaja competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995)

caso de la organización industrial el aspecto económico es usado para explicar que tipo de posiciones estratégicas podrían ser las más rentables. Las empresas pueden ser afortunadas mientras ejecuten las *cinco fuerzas de la competencia*²⁷. En cierto nivel, la teoría de la visión basada en recursos sigue una lógica similar bajo la salvedad de que ésta en lugar de escoger una posición de mercado escoge el desarrollo de un conjunto de capacidades internas que brindará a la firma una posición estratégica en su rentabilidad (Cockburn, Henderson & Stern, 2000)

No obstante, ambas escuelas son criticadas ampliamente al tratar de explicar el desempeño superior de las compañías en términos de la posesión de una ventaja competitiva.

El embate principal se atribuye a su carácter impreciso, tautológico y ambiguo del término argumentando:

En las 556 páginas del libro ventaja competitiva de Porter (1985) aprendimos como podemos crear un liderazgo en costos, diferenciación pero nunca se definió con precisión el concepto de ventaja competitiva (...) No discuto que las empresas no se desenvuelven de manera diferente. Sin embargo, la ventaja competitiva no significa nada más que éxito en el mercado o un desempeño financiero superior. El problema con las fuentes de la ventaja competitiva es que están referenciadas al resultado económico de las firmas (...) Una cadena de causalidades es asumida por el ambiente externo e interno en la que una firma se encuentra inmersa y de ella

²⁷ Se refiere a la fuerza combinada de los cinco factores que determinan la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. Estas cinco fuerzas de competencia son: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías (Porter, 1985).

deriva como resultado la ventaja competitiva. Este problema lo relaciono con la ambigüedad causal del concepto. (Klein, 2002)

La crítica tautológica es injusta y equivocada (Franklin & Fredericks, 2003). Es injusto criticar un concepto que ha mejorado la comprensión de la teoría de la que surgió – teoría de la competencia del año 1900-. Cualquier modelo es una abstracción la cual puede o no puede estar referida un fenómeno real.

Es necesario recordar también que existe amplia, profunda y diversa literatura que se relaciona con la metodología de la ventaja competitiva (Hoffman, 2000). Dentro de esta literatura es de común acuerdo el enunciado:

En general, las teorías económico-administrativas deben ser juzgadas por sus resultados, consecuencias o predicciones, en vez de ser juzgadas por el realismo de sus supuestos. (Andrews, 1952)

Asimismo, de acuerdo con la mayoría de los autores (Loasby, 1971):

La fertilidad de un modelo puede ser estimado por su habilidad de producir soluciones prácticas a los problemas pendientes.

Hoffman (2000) alude que es prescindible recordar que buscar el origen de la ventaja competitiva es infructuoso o poco aconsejable ya que esto tendería a limitar nuestra atención. De hecho, esta limitación provocaría el rechazo o descarte de otros fenómenos o ideas que podrían ayudar a la comprensión de la ventaja competitiva a través de modelos o paradigmas alternativos. En el mismo sentido Franklin & Fredericks (2003) basados en Loasby (1976) mencionan de forma irónica que las teorías rigurosas limitan a los investigadores ya que éstos no saben lo que no saben.

El origen de la ventaja competitiva como el concepto en sí es constantemente un *nuevo* rompecabezas de ser explorado, interpretado y probablemente redescubierto (Franklin & Fredericks, 2003).

2.2.2. Estado actual de las investigaciones en ventaja competitiva

En el pasado se consideraba como objetivo principal de la empresa maximizar sus ganancias. Sin embargo, los mercados imperfectos, el costo de la información, las técnicas de producción solían ser el principal impedimento para alcanzar dicho objetivo de la firma. Con el reconocimiento del papel trascendental de los competidores, en la actualidad, se considera el objetivo principal de la firma mantener un desempeño superior a través de la ventaja competitiva Hunt (1999). En la literatura contemporánea la proeza de alcanzar un desempeño superior depende en gran medida de la ventaja competitiva de la firma (Barney, 1991; Hunt, 1999; Ma, 2000). Por tal razón, entender las fuentes de ventaja competitiva de las organizaciones ha sido el área de mayor investigación en el campo de la administración estratégica (Rumelt, 1984; Porter, 1985)

Como se ha explicado, en la literatura actual dos escuelas dominan el paradigma interpretativo de la ventaja competitiva. Esta investigación se centra en corriente de pensamiento desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

Según Ma (2000) la perspectiva de ventaja competitiva desde la visión basada en recursos es el único paradigma actual capaz de dilucidar e integrar las investigaciones en el estudio de la administración estratégica.

Para comprender mejor esta investigación en este apartado nos centraremos a referir, en orden cronológico, algunas definiciones que se han vertido en la últimas dos décadas sobre término ventaja competitiva dentro de la línea de pensamiento de la visión basada en recursos.

Hall (1980): La ventaja competitiva es atribuida a compañías exitosas que logran esta característica ya sea por bajos costos o una posición diferenciada.

Henderson (1983): Ventaja única de una empresa sobre sus competidores; aquellos que sepan adaptarse mejor y más rápido serán los que obtengan la ventaja frente a sus contrincantes.

Coyne (1986): Los consumidores deben percibir diferencias entre los productos o servicios que la organización ofrece con los productos o servicios que oferta la competencia. Esta diferencia obliga a la firma a invertir en recursos que los competidores no puedan poseer, además, esta diferencia debe ser un atributo positivo en el criterio de compra del mercado. La clave para poseer una ventaja competitiva es ser capaz de predecir las acciones de los otros dentro de la industria a lo largo del tiempo a través de la colocación de recursos en las brechas o vacíos de la industria.

Ghemawat (1986): La ventaja competitiva se deriva de un acceso superior a recursos o consumidores, el tamaño del mercado meta y por las restricciones que enfrenten los competidores para entrar a la industria. Estas tres categorías no son exclusivas y pueden, a menudo, interactuar. Entre más formas de ventaja competitiva se ostenten, mejor.

Day & Wensley (1986): La ventaja competitiva surge de dos fuentes categóricas. La primera concierne a las habilidades superiores de la firma las cuales son la capacidad distintiva de los empleados que los aparta del personal de la competencia. La segunda se refiere a recursos superiores los cuales son el requisito tangible esencial para que la firma pueda ser capaz de ejecutar sus capacidades.

Dierickx & Cool (1989): Es la acumulación de activos de la firma. La ventaja competitiva se basa en qué tan fácil pueden ser sustituidos o imitados dichos activos. Las empresas deben centrarse en los límites de imitación y en los activos no negociables.

Prahalad & Hamel (1990): La ventaja competitiva es el resultado de las competencias centrales. Las compañías deben consolidar recursos y habilidades en competencias que le permitan adaptarse rápidamente a las oportunidades y a los cambios.

Barney (1991): Una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa estrategias de valor que no están siendo ejecutadas, simultáneamente, por algún competidor actual o potencial. Estas estrategias denominadas capacidades son desarrolladas en la firma a través de recursos con valor²⁸, rareza²⁹, difíciles de imitar³⁰ y difíciles de sustituir³¹.

Hay & Williamson (1991): La ventaja competitiva es, aparentemente, una idea simple de la valuación de las capacidades y posición de mercado de la firma con respecto a la relativa ventaja que estos atributos le brindan ante sus competidores.

Kay (1993): Es la proporción del valor agregado de las firmas en relación a su rendimiento neto. La ventaja competitiva y el valor agregado pueden ser calculados a través de los reportes anuales.

²⁸ Los recursos son valiosos cuando son capaces de concebir o implementar estrategias que perfeccionan la eficiencia y eficacia. Así mismo, los recursos son valiosos cuando a través de ellos se explotan las oportunidades o neutralizan las amenazas de la firma. Los atributos de la firma deben ser de valor para ser considerados recursos ya que estos propician la obtención de ventaja competitiva. No es difícil observar que los recursos de valor de una firma son únicos entre los competidores actuales y potenciales, ya que estos recursos generarán un desempeño superior (Barney, 1991).

²⁹ Algunas estrategias en particular requieren una mezcla de capital físico, humano, organizacional y recursos para ser instaurada. Para la implantación de estrategias se requiere de casi todo el talento gerencial para la administración de los recursos; en particular si ese conjunto de recursos no son raros entonces un gran número de compañías será capaz de ejecutar esas estrategias en cuestión y por lo tanto no serán fuente de ventaja competitiva.

³⁰ Los recursos únicamente pueden ser raros y valiosos cuando las firmas que no los poseen no los pueden obtener. Los recursos de las organizaciones pueden ser imperfectamente imitable por una o por la combinación de estas tres razones: (1) La habilidad de la firma para obtener recursos depende de las condiciones históricas únicas, (2) el vínculo entre los recursos poseídos y la ventaja competitiva no puede ser observada o inferida por los competidores y (3) los recursos que generan ventaja competitiva son socialmente complejos.

³¹ La sustituibilidad puede tomar al menos dos formas: (1) A pesar de que un recurso pueda no ser imitado con exactitud por una empresa puede ser sustituido por unos recursos similares que le permita instituir las mismas estrategias y (2) los recursos diferentes de una firma pueden ser sustitutos estratégicos. Ambas formas de sustituibilidad provocan una *paridad competitiva*. Por supuesto, la sustituibilidad de un recurso se debe evadir para asegurar la ventaja competitiva de la firma.

Peteraf (1993): Se consigue analizando la posición de recursos y las condiciones necesarias para mantener dicha ventaja. Es necesario respetar las condiciones de heterogeneidad dentro de la industria, los límites de competencia *ex post*, los límites de competencia *ex ante* así como la movilidad imperfecta de los recursos.

Bharadwaj, Varadarajan & Fahy (1993): Es la combinación específica de habilidades y recursos que son únicos dentro de los servicios de la industria. Entre más complejos y especializados sean estos recursos mayor será la importancia de innovación y por tanto germinará la ventaja competitiva. El capital de la marca puede ser una fuente trascendental de ventaja competitiva al disminuir el riesgo percibido entre los consumidores.

Day (1994): Los recursos y habilidades pueden ser fuente de ventaja competitiva sólo si ofrece beneficios deseados por los consumidores. Por eso, medir la satisfacción y lealtad de los clientes complementa el entendimiento de este concepto. La información de mercado que obtenga la firma debe ser orientada a segmentar y diferenciar los productos y servicios que oferta.

Hunt & Morgan (1996): La ventaja competitiva es un vínculo de comunicación y confianza en el contexto de la relación de los negocios. Es fundamental coordinar los recursos y habilidades únicas de cada firma a través de una comunicación efectiva que propicie el intercambio de competencias entre los miembros de la organización. Si la confianza está presente, cada individuo podrá aprender de otros y entonces se podrán integrar recursos únicos a la organización.

Srivastava, Shervani & Fahey (1998): Está delineada por dos pautas de mercado: (1) La relacional, basada en aquellos activos que reflejan un vínculo entre la firma y sus

compradores y (2) La pauta intelectual conformada por conocimiento detallado que los empleados posean acerca de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. Ambos tipos de activos son intangibles y acentúan la importancia de los consumidores para que la firma obtenga una ventaja competitiva.

Beaver (2000): El término ventaja competitiva es neutral, de sentido común y está divorciado del contexto donde fue acuñado. Sólo puede ser inferido de los resultados actuales o esperados por las compañías.

Hunt (2000): Es la estrategia de una firma para obtener un desempeño financiero superior y esto solamente puede ser alcanzado a través de una ventaja competitiva en el mercado.

Ma (2000): Ventaja competitiva es un término relacional. Esencialmente es la diferencia o asimetría entre una firma y su rival en cualquier dimensión imaginable –por ejemplo a través de capacidades- que permite a una crear un valor superior a los consumidores que la otra.

Fortune (2003): La ventaja competitiva proviene de dos fuentes de valor potenciales de la firma. La primera es el tamaño de la firma que indica la presencia de capacidades bien desarrolladas y crea oportunidades para el aprendizaje. La segunda, la antigüedad que indica los mecanismos específicos de aprendizaje de la organización.

Todas estas definiciones muestran, de alguna u otra forma, la relación que existe entre los recursos intangibles de una organización y la ventaja competitiva.

Es importante considerar que el concepto de ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos puede ser vinculado, a su vez, desde la microeconomía neoclásica o por medio de la economía evolutiva (Barney, 2001)

La microeconomía neoclásica (Ricardo, 1817) también llamada teoría neoclásica de precios se centra en cómo las fuerzas del mercado determinan la cantidad, calidad y precios de los bienes o servicios ofrecidos en un mercado. Esta teoría supone que los actores económicos poseen una racionalidad limitada y tratan de maximizar las utilidades, esto lo pueden lograr por medio de variaciones en la competitividad dentro del mercado y a través de la difusión de información a lo largo del mercado. El modelo microeconómico neoclásico examina la influencia de los factores de producción inelásticos en la oferta en la rentabilidad. El trabajo de Ricardo demuestra cómo estos factores pueden generar utilidades. La teoría de la VBR reconoce que factores de producción, desde esta perspectiva llamados capacidades y recursos, son de hecho inelásticos en la oferta. Esto se debe a que las capacidades y recursos pueden ser únicamente desarrollados en periodos largos de tiempo y porque éstos no pueden ser comprados o vendidos (Diericks & Cool, 1989). La falta de elasticidad en la oferta implica que las firmas que poseen este tipo de capacidades y recursos son capaces de generar beneficios por arriba de lo normal y estas ganancias no conducen una oferta creciente de capacidades y recursos en el corto plazo o largo plazo. Por lo tanto, la falta de elasticidad en la oferta se convierte en una fuente de ventaja competitiva (Peteraf, 1993).

Por su parte, la economía evolutiva tiene un largo historial en el campo de estudio de la economía y sus exponentes principales son, indudablemente, Nelson & Winter (1982). Dichos investigadores argumentan que las empresas varían las rutinas que han desarrollado para la gestión de sus negocios. En este sentido, las rutinas se convierten en la unidad fundamental de análisis y las empresas seleccionan aquellas rutinas que relevan ser más eficientes y eficaces para hacer frente a sus competidores. Las rutinas menos eficientes y

eficaces son abandonadas o cambiadas con el afán de asegurar la supervivencia de la firma en el largo plazo. Las rutinas más eficientes y efectivas generan ventaja competitiva a la firma. Existen, obviamente, numerosas analogías entre la visión basada en recursos y la teoría evolutiva (Barney, 2001). Las rutinas son un ejemplo de las capacidades y recursos de la firma. En efecto, si uno adopta la definición de capacidades como la habilidad de las compañías para usar sus recursos y generar ventaja competitiva, entonces la definición de rutinas y capacidades son virtualmente indistinguibles. La heterogeneidad de las empresas es importante para ambas teorías así también la competencia y el papel del desempeño superior o ventaja competitiva. La versión de la teoría económica evolutiva y la visión basada en recursos ha sido desarrollada por aquellos investigadores que están interesados en conocer cómo las capacidades de la firma influyen en la ventaja competitiva.

En cuanto a estudios empíricos contemporáneos encontramos que, en la década de los años 90, las pruebas experimentales de ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos se empezaron a acumular (Barney & Arkan, 2001). Las metodologías usadas para examinar la lógica de la ventaja competitiva se basaron en las empleadas en la visión basada en recursos donde la mayoría eran pruebas cuantitativas con un enfoque determinado. Esta perspectiva desarrolla medidas de evaluación de capacidades y recursos de las firmas y los extiende al criterio establecido en la literatura teórica de generación de ventaja competitiva, después correlaciona estos parámetros para medir el desempeño de la organización (Ray, Barney & Muhanna, 2004). La mayoría de estos trabajos empíricos han sido consistentes con los de la teoría de la visión basada en recursos (Barney & Arkan, 2001). Entre los estudios empíricos medulares se hallan el de Barnett, Greve & Park (1994) cuyo análisis comprende la relación entre la experiencia y

competitividad a través del desempeño actual de una compañía. Por otra parte, Markides & Williamson (1994) examinan la relación entre los diferentes tipos de activos y la rentabilidad de las organizaciones. Otra investigación importante es la realizada por Huselid, Jackson & Schuler (1997) quienes analizan la relación entre las capacidades gerenciales de recursos humanos y el desempeño de la firma. Farjoun (1998) investiga la relación entre los activos físicos y las habilidades para medir el desempeño de las compañías. Los investigadores Schroeder, Bates y Junttila (2002) exploran cómo las capacidades de manufactura de una firma afectan el desempeño de ésta. Todos estos estudios han tomado como variable dependiente la ventaja competitiva de la firma a través de su desempeño en el mercado. Sin embargo, ninguno de ellos ha estudiado cómo se comportan la ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Actualmente, la ventaja competitiva es tratada como un resultado económico de posicionamiento y debería ser perseguida con un fin en sí (Ma, 2000)

2.2.3 Definición de ventaja competitiva de la investigación

La ventaja competitiva es el corazón del desempeño de la firma en los mercados competidos, hoy en día, la importancia de este término difícilmente podría ser mayor (Klein, 2002). Por ello, es indispensable recordar que el término ventaja competitiva se ha convertido en una de las piezas centrales y uno de los términos más influyentes en el marco de la literatura en administración estratégica (Lavie, 2006). Sin embargo, Franklin & Fredericks (2003) aseveraron que el origen de la ventaja competitiva como el concepto en sí es constantemente un *nuevo* rompecabezas de ser explorado, interpretado y probablemente redescubierto.

Muchos autores han estudiado este concepto y, hasta ahora, no existe ni puede existir una definición única de ventaja competitiva. No obstante, después de la revisión bibliográfica se puede asumir que, en términos generales, la ventaja competitiva está relacionada al desempeño financiero superior de una organización, a la antigüedad y tamaño de la firma (Fortune, 2003) y explica la rentabilidad de las organizaciones en distintos niveles (Voola, Carlson & West). Hemos explicado que el potencial de otorgar ventaja competitiva no es inherente a todos los recursos (Wernerfelt, 1989), solo aquellos que cumplan ciertas condiciones como el valor y rareza son aptos de engendrar una ventaja competitiva en la firma (Barney, 1991; Peteraf, 1993)

Teniendo en consideración el párrafo anterior, procederemos a establecer la definición de ventaja competitiva que guiará la presente investigación. Este estudio se desarrollará a través de la definición propuesta por Diericks & Cool (1989), Barney (1991), Kay (1993), Hunt (2000), Ma (2000) y Fortune (2003) todas ellas formuladas bajo la visión basada en recursos:

Debido a que la ventaja competitiva es un término relacional entre capacidades y desempeño superior (Ma, 2000); una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa estrategias de valor que no están siendo ejecutadas, simultáneamente, por algún competidor actual o potencial (Barney, 1991). Estas estrategias de valor le permiten a la firma obtener una acumulación extraordinaria de activos (Dierickx & Cool, 1989), un desempeño financiero superior (Kay, 1993; Hunt, 2000), o un tamaño y antigüedad sobresaliente (Fortune, 2003) frente a sus competidores a través de capacidades gerenciales y funcionales (Chandler, 1990)

Según Lavie (2002) la formulación de la definición de la visión basada en recursos puede estar descrita como:

$$VC = V(R) = \sum_{i=1}^n V(r_i | R-r_i) \quad (1)$$

donde;

VC = Ventaja competitiva

V = Valor de los recursos intangibles

R = Rareza de los recursos intangibles

Una firma posee n recursos los cuales pueden ser descritos en el vector $R = [r_1, r_2, \dots, r_n]$. Cada uno de estos recursos produce un impacto positivo para lograr una ventaja competitiva en la firma. Este impacto depende de dos características fundamentales de los recursos: El valor y la rareza. Adicionalmente, la ventaja competitiva está influida por la combinación, interacción y complementación de estos recursos dentro de la organización. Usando la función $V(R)$ para indicar el efecto combinado del valor y la rareza en los

recursos se asume que la ventaja competitiva está en función de la acumulación de recursos valiosos y raros dentro de la firma.

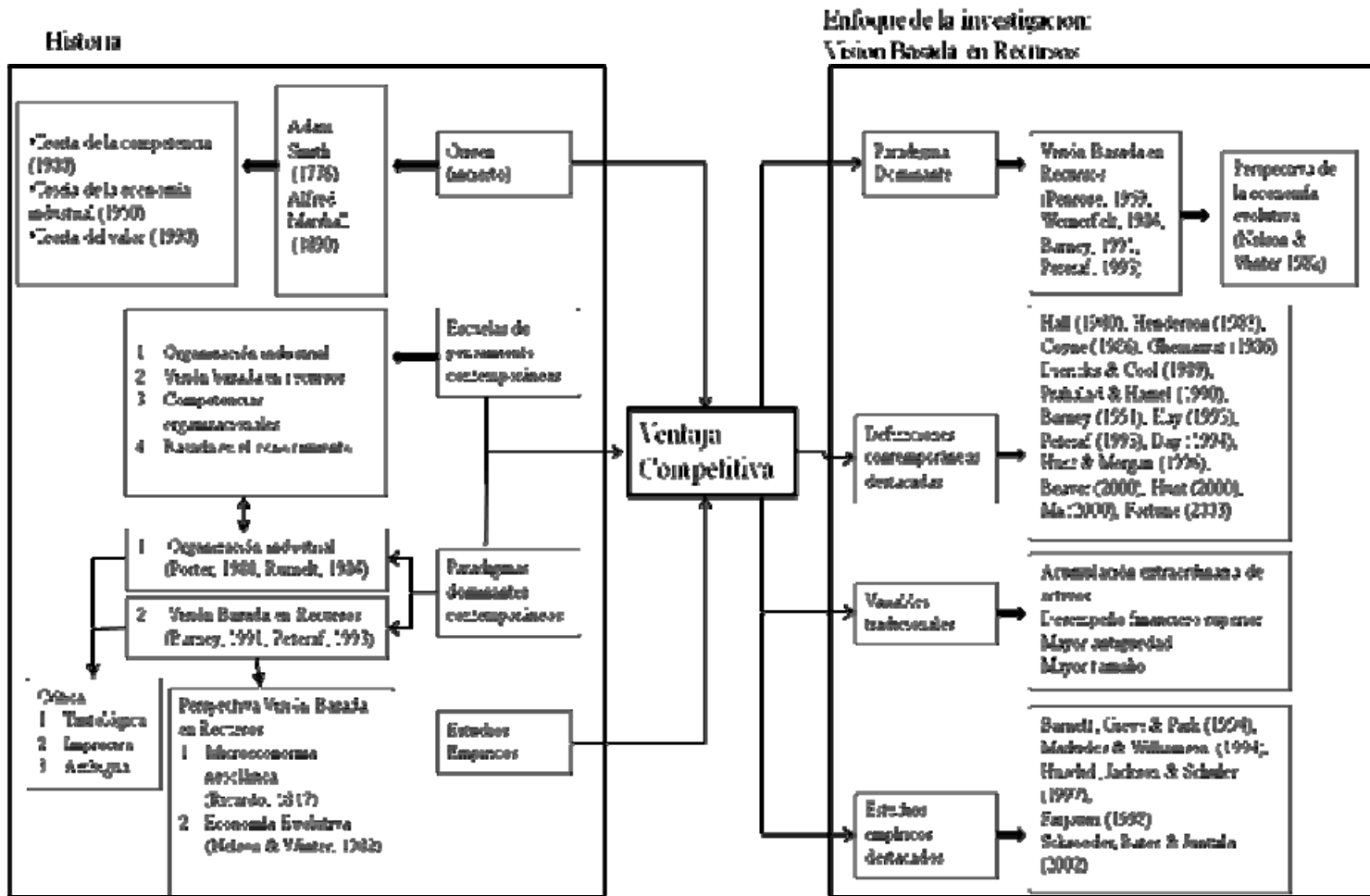
Sin embargo, es importante añadir a esta formulación el tamaño y antigüedad de la firma puesto que también han sido variables tradicionales para la comprensión de la ventaja competitiva. Estas variables implican el desarrollo efectivo de capacidades a lo largo del tiempo, por ello, las firmas maduras tienden a poseer capacidades más desarrolladas que las empresas jóvenes. Un mayor tamaño en la organización indica, por una parte, la presencia de capacidades organizacionales bien desarrolladas porque el tamaño crea mayores oportunidades de aprendizaje; por otra, indica los mecanismos de aprendizaje de la empresa que promueve el desarrollo de capacidades gerenciales y funcionales. Por lo tanto, las empresas con mayor tamaño son más propensas a poseer ventaja competitiva puesto que poseen capacidades de valor, raras, difíciles de imitar y sustituir (Barney, 1991; Fortune, 2003)

El esquema 2.2 describe la fuente de nuestra definición sobre el término ventaja competitiva. En ella podemos observar en el lado izquierdo el resumen de la historia del término. Exponemos el origen incierto de la ventaja competitiva con sus probables fundadores. Asimismo, presentamos las cuatro escuelas contemporáneas que existen sobre el concepto ventaja competitiva de las cuales emergen los dos paradigmas dominantes en la actualidad del concepto. Por otro lado, el derecho, se presenta en síntesis la perspectiva de la visión basada en recursos y la ventaja competitiva. Presentamos nuestra definición, al mismo tiempo, bajo la representación de la economía evolutiva. De la misma forma mencionamos los autores que han formulado las definiciones del término ventaja competitiva de manera destacada desde el ángulo de estudio de la visión basada en

recursos. Se apuntan las variables tradicionales de medición de la ventaja competitiva bajo la visión basada en recursos. También se señalan los autores con investigaciones empíricas sobresalientes que han ayudado a comprender mejor el término desde la perspectiva que adopta esta investigación.

Esquema 2.2

Síntesis conceptual sobre el término ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

2.3 Modelo Teórico de análisis del vínculo capacidades y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos

La investigación y estructuración del presente trabajo adopta la postura postmoderna³². Bajo esta premisa se analiza el vínculo de capacidades y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

Los trabajos teóricos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Hitt & Ireland, 1985; Day & Wensley 1986; Ghemawat, 1986; Itami & Roehl, 1987; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Hay & Williamson, 1991; Dosi & Marengo, 1992; Leonard-Barton, 1992; Mahoney & Pandian, 1992; Stalk, Evans & Schulman, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993; Hall, 1993; Kay, 1993; Peteraf, 1993; Collis, 1994; Day, 1994; Lado & Wilson, 1994; Hunt & Morgan, 1996; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Marino, 1996; Oliver, 1997; Kusunoki, et.al., 1998; Srivastava, Shervani & Fahey, 1998; Davies & Brady, 2000; Hunt, 2000; Ma, 2000; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; Zollo & Winter, 2002; Helfat & Peteraf, 2003; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004; Graves & Thomas 2006) y empíricos (Barnett, Greve & Park, 1994; Henderson & Cockburn, 1994; Markides & Williamson, 1994; Iansiti & Khanna, 1995; Deeds, Decarolis, & Coombs,

³² El término *postmoderno* se refiere tanto a un periodo de tiempo como a una postura epistemológica que tiene sus orígenes en los años 50. En la teoría de las ciencias sociales el postmodernismo está asociado con pensadores como Foucault (1969; 1971), Baudrillard (1977), Lyotard (1979), Derrida (1983), Vattimo (1985) y Gilles & Deleuze (1991). El postmodernismo hace hincapié en la relatividad, inestabilidad e indeterminación de los significados y es el paradigma científico dominante en la actualidad en los estudios de administración estratégica debido a que el postmodernismo avista a proveer respuestas más provechosas en el rompecabezas empírico y teórico de las ciencias sociales. Los supuestos básicos del postmodernismo responden a la probabilidad, indeterminación, holismo, espontaneidad y creatividad y sistemas complejos de adaptación. Las implicaciones de la postura postmoderna para el campo de la administración estratégica son profundas. Sin embargo, la trascendental involucra comprender a la organización como un organismo –y no como una máquina que propone la postura moderna- por lo tanto, en vez de excluir al ambiente externo lo incluye y obran, a menudo, recíprocamente creando e influenciando el futuro. Asimismo, la organización utiliza la complejidad y la creatividad a través del aprendizaje y retroalimentación para ocuparse de la paradoja de la ambigüedad. La postura postmoderna en la administración estratégica entiende a las organizaciones como *especializada en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento a través de las modificaciones en su comportamiento que se reflejen el nuevo conocimiento* (Franklin, 1998).

1997; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Farjoun 1998; Kusunoki, et.al., 1998; Yeoh & Roth, 1999; Karim, & Mitchell, 2000; Makadok & Walter, 2000; Rosenbloom, 2000; Schroeder, Bates y Junttila, 2002; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2005; Ethiraj, et.al., 2005; Graves & Thomas, 2006) han subrayado la importancia de capacidades en la generación de ventaja competitiva. Se ha logrado establecer la influencia de las capacidades como generadoras de ventaja competitiva en la organización (Fortune, 2003). En este sentido, se infiere un vínculo positivo entre desarrollo de capacidades gerenciales y funcionales con la generación de ventaja competitiva en las firmas.

La teoría de la visión basada en recursos estudia la ventaja competitiva a través de las capacidades, de tal suerte, estas últimas parecen clarificar y explicar cómo las empresas consiguen una ventaja competitiva (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Hansen & Wernerfelt, 1989; Chandler, 1990; Barney, 1991, 1995, 1999; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Kay, 1993; Hall, 1993; Peteraf, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Markides & Williamson, 1994; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Oliver, 1997; Hooley, et.al., 1999; Cockburn, Henderson & Stern, 2000; Hoffman, 2000; Hunt, 2000; Ma, 2000; King, Fowler, & Zeithaml, 2001; Hafeez, Zhang & Malak, 2002; Ray, Barney & Muhanna, 2004; Cater, 2005; Vorhies & Morgan, 2005; Strandkov, 2006; Zehir, Acar, & Tanriverdi, 2006), el desarrollo de las capacidades gerenciales y funcionales ha mostrado ser, en otros países, un importante generador de ventaja competitiva dentro de las organizaciones. Desafortunadamente, las investigaciones en México son escasas.

Por todo lo anterior y con base en las teorías e investigaciones revisadas se determina:

1. Aunque en la literatura contemporánea existe confusión sobre el concepto *capacidades* y la diferencia que éste tiene con otros activos intangibles como lo son *recursos*, *competencias centrales* y *procesos de negocios*, no obstante, se les vincula como generadores de ventaja competitiva. Recordaremos, que para los objetivos de esta investigación, se entenderá a las capacidades como:

Activos invisibles (Itami & Roehl, 1987; Stalk, Evans & Schulman, 1992), actividades (Hitt & Ireland, 1985; Grant, 1991; (Mahoney & Pandian, 1992), conocimientos (Leonard-Barton, 1992; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Kusunoki, et.al., 1998; Davies & Brady, 2000), habilidades intermedias de transformación (Ulrich, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Oliver, 1997; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004), procesos (Dierickx & Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; Graves & Thomas 2006) y rutinas (Teece, Pisano & Shuen, 1990; Dosi & Marengo, 1992; Marino, 1996; Helfat & Peteraf, 2003) de una empresa materializados en los productos o servicios de valor que al ser ejecutados en el ámbito gerencial (Chandler, 1990; Henderson & Cockburn, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Davies & Brady, 2000; Graves & Thomas, 2006) o funcional (Leonard-Barton, 1992; Lall, 1992; Henderson & Cockburn, 1994; Hall, 1993; Collis, 1994; Zollo & Winter, 2002) sustentan una ventaja competitiva en la organización (Barney, 1991, 1995; Peteraf, 1993).

2. Entender las fuentes de ventaja competitiva de las organizaciones ha sido el área de mayor investigación en el campo de la administración estratégica (Rumelt, 1984; Porter, 1985). Sin embargo, en la literatura revisada no se define explícitamente lo que se entiende como ventaja competitiva aunque desde la perspectiva de la visión

basada en recursos se enlaza positivamente con las capacidades. A pesar de esto, la investigación realizada nos permitió proponer la definición que servirá de base para el análisis de este estudio. Recordaremos pues, que esta investigación la entiende de la siguiente manera:

Debido a que la ventaja competitiva es un término relacional entre capacidades y desempeño superior (Ma, 2000); una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa estrategias de valor que no están siendo ejecutadas, simultáneamente, por algún competidor actual o potencial (Barney, 1991). Estas estrategias de valor le permiten a la firma obtener una acumulación extraordinaria de activos (Dierickx & Cool, 1989), un desempeño financiero superior (Kay, 1993; Hunt, 2000), o un tamaño y antigüedad sobresaliente (Fortune, 2003) frente a sus competidores a través de capacidades gerenciales y funcionales (Chandler, 1990)

Las definiciones propuestas soportan la base de nuestra investigación. Las utilizaremos para la formulación de los reactivos del instrumento que medirá el vínculo, ya sea positivo o negativo, entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva.

En el esquema III queda expresada la relación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva que teóricamente y empíricamente –en otros países- se establece y que serán sometidas a comprobación para el caso de un determinado sector en nuestro país.

En dicho esquema se observan las variables que definen a cada una de las capacidades. Según la literatura, las capacidades gerenciales se pueden medir a través de rutinas, procesos, actividades, conocimientos, habilidades financieras, de recursos humanos y administrativas que realice la empresa. En el caso de las capacidades funcionales se mide

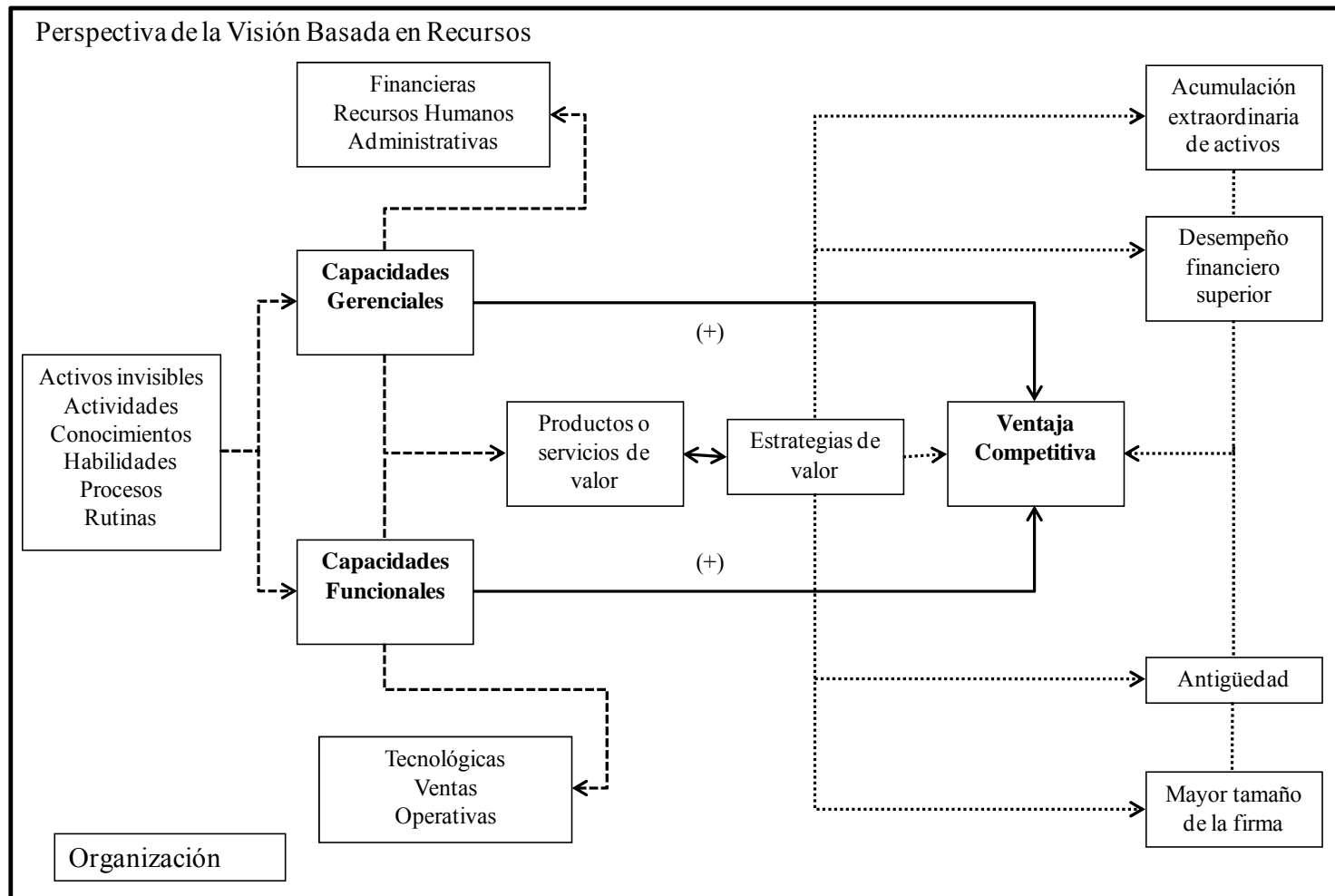
por medio de las tecnológicas, de ventas y operativas que ejecute la empresa. En la figura también es posible observar que éstas son las variables independientes del estudio.

Asimismo, se expone las variables tradicionales de medición de ventaja competitiva. Observamos que las estrategias de valor permiten obtener una acumulación extraordinaria de activos, desempeño financiero superior y un tamaño y antigüedad mayor para la firma. Estas características producen la ventaja competitiva que es la variable dependiente del estudio. Ambos conceptos están guarecidos bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

El esquema 2.3 también presenta el vínculo esperado entre ambos términos. Se espera que la relación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos sea positiva.

Esquema 2.3.

Modelo Teórico de vinculación de capacidades y ventaja competitiva desde la perspectiva de la Visión Basada en Recursos



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

La mayor rémora de la vida es la espera del mañana y la pérdida del día de hoy.
Lucio Anneo Séneca

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3: La micro, pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de multifuncionales en México

Marco de referencia

3.1. Origen los multifuncionales: Historia del proceso Xerográfico a nivel global

3.2. La micro, pequeña y mediana empresa en México

3.3. La micro, pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de multifuncionales en México

En el capítulo anterior discutimos el origen y estado actual de las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos proponiendo un modelo de vinculación. Este capítulo está referido a estudiar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México que forman el marco de referencia de nuestra investigación. Posteriormente, se vinculará el marco de teórico con el marco de referencia. El propósito de este apartado es: (1) Exponer el origen de los equipos multifuncionales, (2) presentar el estado actual de la micro, pequeña y mediana empresa en México y (3) explicar el papel de la micro, pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de equipos multifuncionales en México.

3.1. Origen de los multifuncionales: Historia del proceso Xerográfico a nivel global

El copiado fue monopolio de la religión por siglos. Los primeros escritos completos fueron de monjes y sacerdotes, y el primer texto completo fue el libro sagrado. En un principio, las hojas de papiro eran fabricadas comprimiendo tiras entrecruzadas de médula de la hierba fibrosa que crecía en los bancos del río Nilo. El pergamino y vitela fueron suplantados más tarde por el papel, inventado por los chinos, y milenios más tarde importado, imitado y reinventado por el resto del mundo. En el siglo IV San Agustín⁷⁶ escribió sus *confesiones*, que es llamado el primer libro de occidente (Owen, 2004). Hasta hace quinientos años, la única forma de reproducir un documento era escribirlo una y otra vez o cuantas veces fuese necesario (Kearns & Nadler, 1992)

El siguiente hito en la historia del copiado fue la invención de la imprenta mecánica. Ésta consistía en la duplicación de textos o imágenes a través de su transferencia de una superficie a otra, en vez de recrearlos a mano. La imprenta rudimentaria probablemente se originó en los monasterios budistas de la India hacia la mitad del primer milenio. En Occidente, la invención de la imprenta mecánica es generalmente atribuida a alemán Johannes Gutenberg, en el siglo XV. Sin embargo, tiempo antes, en los años del nacimiento de Gutenberg, un italiano inventó un método de reproducir imágenes, éste fue denominado *intaglio*⁷⁷ (Ibíd.).

El paso sucesivo en busca de la duplicación de documentos fue la invención de la litografía o *piedra escrita*. En el año de 1795 el alemán Alois Senefelder experimentaba métodos de impresión. Senefelder observó una marca de cera en una piedra y eso lo inspiró.

⁷⁶ Fue en Milán dónde San Agustín se asombró con la lectura. Sus ojos viajaban entre las páginas y su mente experimentaba las sensaciones, pero su voz y su lengua estaban en silencio

⁷⁷ El método *intaglio* crea un grabado en una superficie imprimible como lo hacían los tallistas de madera. Generalmente solía ser una placa hecha de cobre pulido o de otro metal suave

El inventor quería usar relieves de piedra en lugar del método *intaglio*. Bañó la superficie de una piedra caliza en una solución de ácido nítrico pronosticando que el ácido grabaría la piedra en todos lados excepto en aquellos que estaban protegidos por la cera. Después de cinco minutos, removió el ácido de la superficie y aplicó tinta con base de aceite en las imágenes grabadas y ésta se adhirió fácilmente a la cera. Una vez seca la piedra, Senefelder presionó una hoja de papel en la superficie y obtuvo una impresión, una litografía. Ésta fue la primera patente de Alois Senefelder en 1799, y así la litografía revolucionó el mundo de la duplicación de documentos. El proceso litográfico jugó un papel esencial en el desarrollo de la xerografía y éste permaneció vivo en la primera copiadora comercial de Xerox (Ibíd.)

En el siglo posterior dos nuevas invenciones desplazaron los antiguos procesos de duplicación: (1) El papel carbón, creado por el inglés Ralph Wedgwood en 1806 y (2) la máquina de escribir, introducida en el año de 1870. Alrededor del año 1850 el papel carbón y los bolígrafos había mejorado notablemente que era posible hacer copias de carbón en cualquier oficina e incluso en cualquier hogar. Así permaneció la tecnología del copiado hasta el año 1906 cuando Chester Floyd Carlson, el inventor de la xerografía, nació. (Ibíd.)

El proceso xerográfico de Chester Carlson era simple en teoría pero tomo años de arduo trabajo y millones de dólares antes de una máquina copiadora fuera accesible y precisa (Zannos, 2003)

En una entrevista con Dumond en 1947 Carlson explicó “*La necesidad de una máquina de copiado rápida y satisfactoria que pudiera ser usada fácilmente en las oficinas parecía algo factible para mi forma de pensar, era algo deseable que quizá yo podría obtener. Por ello me propuse y me puse a pensar en cómo podía hacer una*” (Owen, 2004) Carlson estaba convencido que si podía obtener partículas secas para fijar sobre una placa

cargada con un diseño éste brillaría y así podría obtener una reproducción seca del trabajo.

La idea básica era simple, crearla no lo fue tanto

El 22 de Octubre de 1938 fue una fecha histórica en la reproducción de documentos.

Carlson dijo en el *Manifiesto de la revolución reprográfica*⁷⁸:

Fui al laboratorio aquel día y Otto⁷⁹ tenía preparado azufre fresco sobre una placa de zinc, tratamos de ver qué podíamos hacer para obtener una imagen visible. Otto tomó un vidrio de microscopio deslizo e imprimió en él con tinta Hindú la anotación: 10-22-38 ASTORIA. Bajamos la cortina obscureciendo el laboratorio, entonces él frotó vigorosamente con un pañuelo la superficie con azufre para aplicar una carga electrostática, después aplico por debajo del vidrio una luz incandescente por algunos segundos. El cristal fue posteriormente removido rociando encima de la superficie con azufre polvo de licopodio. Soplamos la superficie para eliminar el exceso de polvo y un duplicado perfecto había quedado impreso en la parte de vidrio. Ambos, por separado, repetimos el experimento una y otra vez para convencernos a nosotros mismo que era verdad. En seguida, hicimos algunas copias permanentes sobre papel (Ibíd.).

La primera imagen xerográfica que Carlson y Kornei hicieron fue en 1938. Tomó alrededor de 20 años para que la primera máquina de fotocopiado estuviera lista en el mercado.

El proceso de Carlson toma cinco pasos: (1) Una placa fotoconductor es dada a una carga electrostática, esta carga sólo puede realizarse en oscuridad total, (2) la hoja de

⁷⁸ La reprografía es un proceso que permite reproducir documentos impresos mediante técnicas como la fotocopia, facsímil o fotografía (Mort, 1989)

⁷⁹ Otto Kornei fue un físico alemán que emigró a Estados Unidos en la época que Adolfo Hitler llegó al poder en su país. Trabajaba, junto con Carlson, en la búsqueda del proceso de duplicación de documentos (Zannos, 2003)

papel es colocada cerca de la superficie exponiéndole luz brillante; debido a la luz la carga electrostática sólo permanece en los lugares protegidos por la tinta, (3) la superficie es espolvoreada con tinta en polvo la cual queda incrustada en los lugares cargados (4) la imagen es transferida a la hoja y (5) se aplica calor para fundir la tinta y que ésta se impregne al papel (Dessauer & Clark, 1965). Tanto la primera imagen xerográfica como el proceso de Carlson pueden ser consultados en el apartado de anexos de esta tesis.

Chester F. Carlson patentó este proceso en 1937 bajo el nombre de *electrofotografía*⁸⁰. El inventor firmó un contrato con Battelle Institute, en Ohio para perfeccionar la máquina fotocopiadora. La contribución más importante de este instituto fue la invención de una tinta mejorada que llamó tóner. Posteriormente, en 1947, la empresa Haloid y el Battelle Institute firmaron un acuerdo para manufacturar productos basados en el proceso de Carlson.

Los ejecutivos de Haloid decidieron cambiar el nombre *electrofotografía* por uno más comercial. Tomando la sugerencia de un profesor de la Universidad e Ohio combinaron dos palabras de origen griego *xeros* que significa seco y *graphein* que significa escrito. Así crearon la palabra que actualmente conocemos: *Xerografía* (Zannos, 2003).

La primera copiadora xerográfica fue introducida al mercado en 1949 bajo el nombre de Modelo A también conocida como *Ox Box*. En los siguientes 10 años la

⁸⁰ La fotoelectricidad es un fenómeno muy difícil de entender, tanto que en 1921 Albert Einstein ganó el premio Nobel por la explicación que ofreció de este proceso en 1905. En términos simples, el material fotoeléctrico es aquél emite electrones cuando la luz brilla sobre él. La explicación de Einstein, la cual forma la base de la mecánica cuántica, fue: Cuando la luz se comporta como una corriente de partículas éstas colisionan con los electrones en la superficie de un material fotoeléctrico. Esto golpea un significativo número de electrones de tal modo que incrementa el estímulo de actividad eléctrica produciendo chispas más grandes. Chester F. Carlson había leído un libro relacionado a este tema y pensó: *Si la fotoconductividad es transmitida a una hoja de papel humedecida con químicos, el papel podría cambiar de color si la electricidad fluye por toda la hoja* Así surgió el nombre de electrofotografía (Owen, 2004)-

compañía Haloid lanzó al mercado más equipos: Foto-Flo C, Xerox Lith-Master y Copyflo. Todas ellas con serios problemas de copiado de documentos. En estos años la compañía cambió el nombre de Haloid por Xerox. Finalmente, el 16 de Septiembre de 1959 fue presentada, en el hotel Sherry-Netherland de Nueva York, la copiadora Xerox Modelo 914 (Ibíd.).

Esta copiadora es la antecesora de los equipos multifuncionales –copiadoras, impresoras, fax y escáner- que hoy conocemos. En la actualidad, vivimos en un mundo híbrido de documentos de papel y documentos electrónicos, de documentos en blanco y negro y color. Los equipos multifuncionales *leen* un original y traducen la información con la ayuda de señales eléctricas que procesan para después sellarla en una hoja de papel (Mort, 1989).

3.2. La micro, pequeña y mediana empresa en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas forman parte de un agudo debate conceptual y de política económica en México. Actualmente se reconoce su relevancia socioeconómica y territorial a tal grado que su discusión se ha convertido en un tema de moda (Di Tomasso & Dubbini, 2000).

Pero, ¿qué es una micro, pequeña y mediana empresa? para el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática⁸¹ una empresa es una unidad institucional o la combinación más pequeña de unidades que abarca o controla directa o indirectamente las funciones necesarias para realizar su producción. La clasificación de las empresas se divide por su actividad en: (1) manufactura, (2) comercio y (3) servicios. Las empresas manufactureras se definen como todas aquellas que llevan un proceso de transformación de un insumo a productor final. Las entidades comerciales están definidas como intermediarias entre productor y consumidor y su función principal es la compra-venta de productos. Las empresas de servicios son las que brindan una prestación a la comunidad. La presente investigación se enfocará en las unidades económicas comerciales.

El INEGI (2004) estratifica las entidades económicas por tamaño. Este se establece con base en el sector económico y el número de empleados. Así surgen las micro, pequeñas y medianas empresas que son objeto de esta investigación. La clasificación vigente se presenta en el cuadro 3.1.

⁸¹ Abreviatura: INEGI

Cuadro 3.1

Estratificación de unidades económicas según su tamaño y actividad

Tamaño/ Actividad	Industria	Comercio	Servicios
	Personas		
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: INEGI (2004) en Diario Oficial de la Federación, 2002.

De acuerdo con el INEGI (2004), en México existen 3 millones 005 mil 157 unidades empresariales, de las cuales 99.1 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas⁸². En conjuntos estas entidades económicas generaron el 29.3 por ciento de la producción bruta total y el 60.7 por ciento del personal ocupado del país.

En el caso específico de la micro, pequeña y mediana empresa con actividad comercial, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática contabilizó un total de 1 millón 580 mil 587 unidades económicas. Esto representa el 52.60% del total de empresas establecidas en el país. De este total las micro empresas con actividad comercial sumaron 1 millón 533 mil 865, las pequeñas 33 mil 031 y las medianas 9 mil 976. Las microempresas pertenecientes a este giro ocuparon 3 millones 100 mil 941 de personas de un total para su actividad de 4 millones 997 mil 366, las pequeñas emplearon a 557 mil 554 personas y las medianas otorgaron 512 mil 283 empleos. En cuanto a la producción bruta total las microempresas con actividad comercial generaron 271 millones 315 mil 529 pesos que representa el 32.6%, las medianas 151 millones 548 mil 734 pesos que significa el 18.2

⁸² Abreviación *Mipymes* según la secretaría de economía.

por ciento y las medianas produjeron el 19.3%, es decir, 160 millones, 252 mil 278 pesos.

El cuadro 3.2 resume lo anteriormente explicado.

Cuadro 3.2

Empresas con actividad comercial en México –Cantidad-

Estrato		Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
Personal	Clasificación	Absoluto	%	Absoluto	%	Pesos	%
0 a 10	Micro	1,533,865	97.0%	3,100,941	62.1%	271,315,529	32.6%
11 a 30	Pequeña	33,031	2.1%	557,554	11.2%	151,548,734	18.2%
31 a 100	Mediana	9,976	0.6%	512,283	10.3%	160,252,278	19.3%
101 y más	Grande	3,715	0.2%	826,588	16.5%	248,952,024	29.9%
Total Comercio		1,580,587	52.60%	4,997,366	34.68%	832,068,565	16.52%
Total Manufactura, Comercio y Servicios		3,005,157	100.0%	14,411,753	100.0%	5,038,150,821	100.0%

Fuente: INEGI (2004)

Según el mismo Instituto, geográficamente 52.1 por ciento de las unidades económicas se concentraron en siete entidades federativas: Distrito Federal 12.4%, Estado de México 11.8%, Jalisco 7.4%, Veracruz de Ignacio de la Llave 6.2%, Puebla 5.5%, Guanajuato 5.0% y Michoacán de Ocampo 4.7 por ciento. Al organizar a los estados por su aportación a la producción bruta total el Distrito Federal ocupó el primer lugar con el 23.3% de aportación, el Estado de México 8.5%, Nuevo León 8.4%, Jalisco 6.0%, Campeche 4.5%, Veracruz de Ignacio de la Llave 4.3%, Guanajuato 4.3% y Coahuila con 4.0%. Estos ocho estados aportaron 63.3% de la producción bruta total del país.

Por su parte, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial perteneciente a la Secretaría de Economía de manera conjunta con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Universidad de Bolonia presentaron un estudio en 2003 sobre Mipymes con una muestra de 1034 entidades económicas. Para comprender mejor la situación intrínseca actual de este tipo de empresas presentamos los resultados que consideramos más relevantes de mencionado estudio:

1. El 45% de estas entidades económicas tiene una antigüedad de 12 años o más, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad y experiencia en su actividad.
2. Estas empresas son en su mayoría de carácter familiar: 72.5% de ellas los familiares directos participan en la gestión de las empresas
3. En cuanto al nivel de formación académica de los empleados, sólo 26.4% del personal de las Mipymes tiene un nivel superior a secundaria y 35.3% de primaria. Por el lado de los socios de las empresas, sin embargo, se aprecia un nivel educativo superior: 69% tiene licenciatura o nivel superior
4. No existe una cultura de calidad en las Mipymes, más del 80% no cuenta con ningún tipo de certificación y alrededor de 50% de unidades encuestadas no emplea técnicas de mejora en calidad o productividad.
5. Las Mipymes presentan grandes dificultades en el acceso al financiamiento formal, independientemente de su costo. Así, sólo 25% de esas unidades solicitaron crédito bancario, de las cuales 76% lo obtuvo. Las principales causas de este desempeño son primordialmente el desinterés del banco hacia el sector, falta de garantías y carencia de información.
6. Únicamente el 9% de las Pymes se vincula a actividades exportadoras.
7. Sólo 1.8% de las Pymes conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos, mientras que 86% los desconoce. Entre esos destacan lo relativo al establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad en las Mipymes ofrecido por la Secretaria de Economía, el Programa Nacional de Auditoría Ambiental de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Programa CIMO de la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, todos con niveles inferiores a 5% del universo.

8. En principio, más del 50% de los empresarios del país se ubica en el rango de 40 y 59 años de edad, seguido por aquellos propietarios con edades entre 26 y 39 años que representan el 30%. Estos patrones son homogéneos entre hombres y mujeres

En el ámbito exógeno, la política macroeconómica genera variables que afectan el desempeño de las Mipymes mexicanas. Desde finales de los ochenta, la estrategia de liberalización ha logrado sobrellevar algunas de las dificultades macroeconómicas, particularmente en términos del control de la inflación y del balance público, así como la atracción de inversión extranjera y el fomento a las exportaciones (Dussel, 2004). Con excepción de la crisis de 1994, desde 1988 se logró controlar los precios relativos a dos dígitos y desde el año 2000 incluso a niveles inferiores a 10%, así como un balance público respecto al Producto Interno Bruto. De igual forma, la inversión extranjera directa se ha mantenido en niveles relativamente altos⁸³ mientras que las exportaciones aumentaron a una tasa de crecimiento promedio anual de 15.1% durante 1988-2000 y de 11.7% de 1988-2003. Así, tomando estrictamente la propuesta de la estrategia de la liberalización la gestión ha sido relativamente exitosa (Ibíd.). La estrategia seguida desde finales de la década de los ochentas, sin embargo, ha generado una serie de resultados macroeconómicos contradictorios. Si bien ha logrado el control de la inflación y del déficit fiscal, así como atraer inversión extranjera, también ha dado lugar a importantes costos en otros rubros. Por un lado tenemos el uso del tipo de cambio nominal como ancla inflacionaria la cual genera una sobrevaluación del tipo de cambio real. Los niveles de sobrevaluación, según fuentes

⁸³ En promedio 13,500 millones de dólares anuales durante 1994 - 2003

oficiales, llegaron a finales del 2003 a niveles cercanos del 25%. Por otro lado, el sector bancario comercial ha reducido de manera constante el crédito al sector productivo: el financiamiento de la banca comercial ha caído considerablemente. Bajo este contexto, la situación de las empresas micro, pequeñas y medianas es aún peor.

Entre los principales aspectos de este cuadro se destaca que:

- a) Alrededor de 20% de las pequeñas empresas tuvieron acceso al crédito
- b) La principal fuente de financiamiento de las pequeñas empresas son sus propios proveedores⁸⁴
- c) El 60% de los préstamos van orientados a utilizarse en el capital de trabajo
- d) Las razones por la cuales las pequeñas empresas no obtienen un crédito bancario son, en orden de importancia: altas tasas de interés, renuencia de la banca, incertidumbre sobre la situación financiera de la empresa, rechazo de solicitudes, problemas de reestructuración financiera.

Aunado a esto la demanda interna aumentó un 51.6% durante el periodo de 1988 al 2004, mientras que las exportaciones lo hicieron en un 202.8% y las importaciones en un 158.2%. Así las empresas orientadas al mercado interno, el cual es el caso de las pymes, se ha visto afectadas por la caída de la demanda interna, el aumento de la competencia interna vía importaciones y el tipo de cambio sobrevaluado.

En México, la mayor parte de las entidades federativas otorga diversos apoyos a las empresas de menor tamaño, aunque la información al respecto aún no ha sido sistematizada (OECD, 2003).

⁸⁴ En términos reales, la tendencia indica que este crédito se prolonga en el plazo de pago hacia sus proveedores

A manera de conclusión observamos que un gran porcentaje de las Mipymes en México tienen una estructura de empresa familiar que presenta problemas de obtención de créditos por parte del sector financiero debido principalmente a las altas tasas de interés cobradas por los últimos, sin embargo, también por el desinterés del banco hacia el sector, por la falta de garantías y por la indiscutible falta de información en esta materia; estudios demuestran que existe falta de información sobre los programas y apoyos públicos. Así también, las políticas orientadas hacia las Mipymes, no distinguen las diferencias entre políticas sociales y políticas de desarrollo económico y aunado a las dificultades internas de estas entidades económicas limitan su pleno desarrollo.

3.3. La micro, pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de multifuncionales en México

Actualmente, la posibilidad de copiar, imprimir, escanear, transmitir, controlar y modificar documentos es una realidad. Como al principio de este capítulo expusimos, la tecnología moderna de digitalización de documentos tuvo su origen el proceso xerográfico de Chester F. Carlson. En una entrevista realizada en el mes de Marzo del presente año el director comercial de *Sharp Electronics Corporation México*, Alfredo Valdés, comentó que en México la tecnología del manejo de documentos llega a oficinas privadas, corporativos, universidades, hospitales, oficinas de gobierno entre otros a través de micro, pequeñas y medianas empresas comerciales dedicadas a la distribución de estos equipos multifuncionales. En general, dijo, todas las marcas trabajan dos tipos de canales de distribución de sus productos: (1) Distribuidores, que es nuestro canal más importante de ventas y (2) *retail* que consiste en colocar productos del segmento 1 en grandes cadenas papeleras o de oficina.

Específicamente, los distribuidores son nuestra principal fuerza de ventas debido a que ellos ofrecen al cliente final un valor agregado al producto. Éste se crea a través de la capacitación a los usuarios finales, del soporte técnico, de la oferta de diversas soluciones que permiten al cliente llevar un control de copias o impresiones procesada o el desarrollo de formatos de documentos tales como facturas, órdenes de compra, remisiones etcétera. Así también, a través de los distribuidores la marca ofrece garantías a los clientes finales y por supuesto consumibles y refacciones originales, expresó.

En particular para el mercado mexicano, mencionó, las marcas ofrecen 3 diferentes segmentos de productos para 3 mercados específicos. El segmento 1 corresponde a equipos

pequeños de hasta 16 copias por minuto y 12 impresiones por minuto en blanco y negro. El mercado de este segmento está dirigido a las pequeñas oficinas u hogares con demanda de máximo 6,000 copias o impresiones mensuales. El segmento 2 le corresponde a los multifuncionales en blanco y negro que va desde las 20 hasta las 27 copias e impresiones por minuto. El mercado para este tipo de productos está enfocado a empresas medianas, oficinas gubernamentales y otros que tengan necesidades de copiado de hasta 75,000 copias o impresiones mensuales. El último segmento, el 3, ofrece multifuncionales con capacidad para reproducir documento en blanco y negro y color. La velocidad de los equipos de este segmento oscila desde las 23 copias e impresiones por minuto en blanco y negro y 20 en color hasta las 70 copias e impresiones en blanco y negro y 50 en color. El nicho de mercado de estos productos son grandes corporativos, industrias, oficinas gubernamentales centrales y todas aquellas entidades que necesiten duplicar documentos con un volumen de 200,000 hasta 500,000 copias o impresiones mensuales.

Los distribuidores autorizados, comenta Valdés, se enfocan en atender el segmento 2 y 3 debido a que estos equipos ofrecen soluciones específicas adaptables para cada empresa que lo requiera. Los multifuncionales de estos segmentos son conectados a redes de información y necesitan de capacitación para su buen funcionamiento. Por eso, el papel de los distribuidores es muy importante para este negocio, sin ellos sería prácticamente imposible llegar al cliente final en este tipo de productos especializados.

Las marcas de equipos multifuncionales con mayor presencia en nuestro país, por orden de importancia son: Canon y Xerox con una participación en el mercado del 24%,

Mita-Kyocera con 18%, Sharp y Samsung con 9 por ciento, Brother con 6%, Panasonic con 7% y Kónica Minolta con una participación en el mercado del 2 por ciento.

Para los próximos años, las compañías esperan que en nuestro país se incremente el consumo de impresiones y copiado en color como está sucediendo en el resto del mundo. Cada día los equipos son mejores en tecnología sin embargo, en la actualidad, todavía su costo es elevado, comenta el director comercial.

Sin embargo, dice, esperamos que el porcentaje de impresión y copiado de documentos pase de 66.1 por ciento a 49.8 por ciento en blanco y negro, es decir que disminuya y, que el copiado e impresión a color aumente para el año 2010 de un 33.9% a un 50.2%.

El papel de los micro, pequeños y medianos empresarios es fundamental para que las marcas que ofrecen multifuncionales puedan proveer sus equipos al cliente final. La contribución hecha por Chester F. Carlson fue crucial para la duplicación de documentos pero todavía falta mucho por hacer en este ramo. Vivimos en un mundo de color, es imposible que las copias e impresiones sigan siendo a blanco y negro. La televisión hace algunas décadas dejó de ser en blanco y negro ¿por qué nuestros documentos lo siguen siendo? Quizá uno o muchos nuevos Chester F. Carlson está ahora mismo trabajando para *crear una máquina multifuncional de color rápida y satisfactoria que pueda ser usada fácilmente en las oficinas a bajos costos.*

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

La verdadera ciencia enseña, por encima de todo, a dudar y a ser ignorante
Miguel de Unamuno

CAPÍTULO 4

Diseño, planteamiento del problema e hipótesis de la investigación:

Capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva.

Diseño de investigación

4.1. Diseño de investigación.

4.2. Planteamiento del problema de investigación.

4.2.1. Objetivo de investigación

4.2.2. Preguntas de investigación

4.2.3 Justificación de la investigación

4.3. Hipótesis de la investigación.

Se ha expuesto en capítulos anteriores la importancia de las capacidades gerenciales y funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos como generadores de ventaja competitiva en las organizaciones (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Estudios teóricos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Hitt & Ireland, 1985; Day & Wensley 1986; Ghemawat, 1986; Itami & Roehl, 1987; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Hay & Williamson, 1991; Dosi & Marengo, 1992; Leonard-Barton, 1992; Mahoney & Pandian, 1992; Stalk, Evans & Schulman, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993; Hall, 1993; Kay, 1993; Peteraf, 1993; Collis, 1994; Day, 1994; Lado & Wilson, 1994; Hunt & Morgan, 1996; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Marino, 1996; Oliver, 1997; Kusunoki, et.al., 1998; Srivastava, Shervani & Fahey, 1998; Davies & Brady, 2000; Hunt, 2000; Ma, 2000; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; Zollo & Winter, 2002; Helfat & Peteraf, 2003; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004; Graves & Thomas 2006) y empíricos (Barnett, Greve & Park, 1994; Henderson & Cockburn, 1994; Markides & Williamson, 1994; Iansiti & Khanna, 1995; Deeds, Decarolis, & Coombs, 1997; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Farjoun 1998; Kusunoki, et.al., 1998; Yeoh & Roth, 1999; Karim, & Mitchell, 2000; Makadok & Walter, 2000; Rosenbloom, 2000; Schroeder, Bates y Junttila, 2002; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2005; Ethiraj, et.al., 2005; Graves & Thomas, 2006) establecen una influencia positiva entre dichas capacidades y la ventaja competitiva marcando la relevancia del papel de las capacidades gerenciales y funcionales en las organizaciones.

El propósito de este capítulo consiste en: (1) exponer el diseño de la investigación, (2) presentar los objetivos de la misma y (3) formular hipótesis entre el vínculo capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva.

4.1. Diseño de investigación

No existe un diseño estándar para realizar una investigación (Namakforoosh, 1999), por lo tanto, en términos generales en la literatura no se considera que un tipo de diseño sea mejor que otro (Hernández, et.al, 2005). Kerlinger & Lee (2002) mencionan que cada investigación depende de los objetivos que el investigador haya trazado, de las preguntas de investigación planteadas, del alcance del estudio a realizar y de las hipótesis formuladas.

El diseño específico de la presente investigación se define como no experimental⁸⁵ de corte transversal⁸⁶ con carácter exploratorio-correlacional.

Nuestra investigación es no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables dependientes o independientes. No se construye un ambiente o situación sino se observan situaciones ya existentes en las organizaciones. *La investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos; en este tipo de investigaciones no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos, los sujetos se observan en su ambiente natural* (Kerlinger & Lee, 2002). En este sentido, no se tiene control directo sobre las variables independientes ni se influye sobre ellas porque éstas ya habían sucedido al igual que sus efectos.

Esta investigación se centra en analizar un fenómeno en un punto del tiempo así como determinar cuál es la relación entre las variables en un momento dado, por tal motivo, este estudio es de corte transversal. *Los diseños de investigación trasversal o transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir*

⁸⁵ También conocida como *ex post-facto*

⁸⁶ También llamada transeccional

variables y analizar su interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández, et.al., 2005).

Asimismo, la investigación tiene como propósito captar la perspectiva del fenómeno que estamos investigando. El estudio empírico en nuestro país sobre el vínculo entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva en las organizaciones es poco estudiado por tal razón este trabajo posee el carácter de exploratorio. *Se trata de una exploración inicial sobre un fenómeno; la investigación exploratoria ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a subproblemas más precisos para desarrollar hipótesis. Por lo general, se aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos y puede llegar a ser un antecedente para un estudio profundo (Namakforoosh, 1999).*

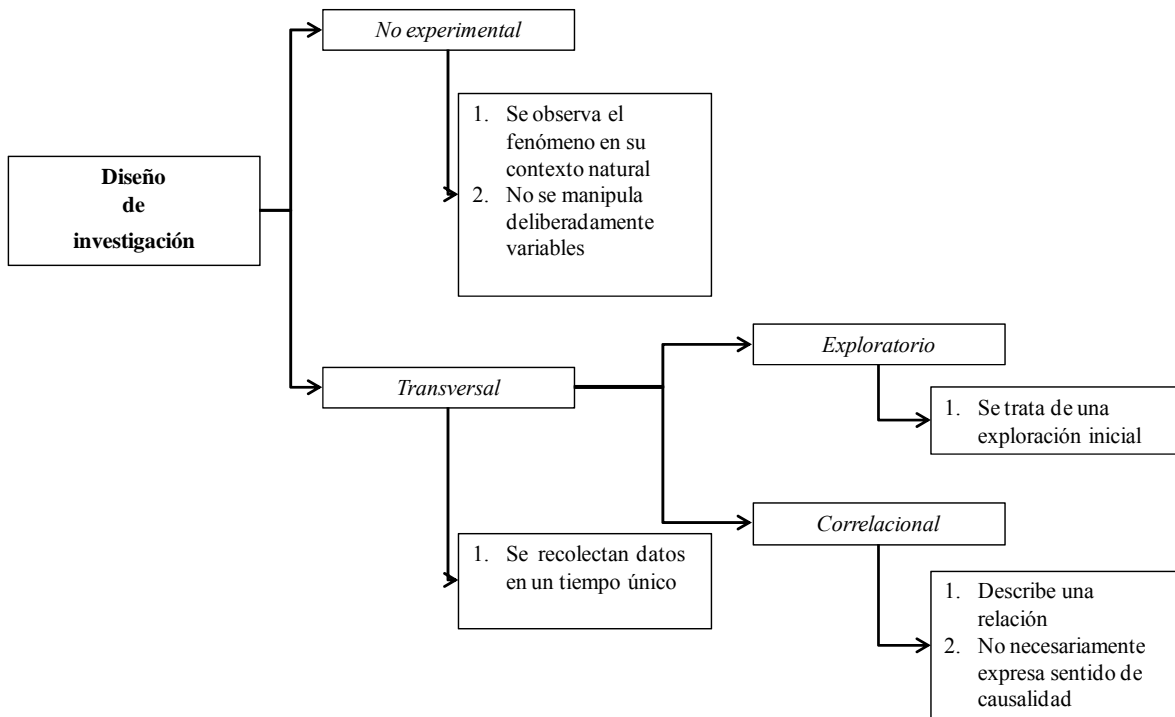
En esencia, en las investigaciones científicas existe una idea de correlación, es decir, se espera que varias o una variable independiente produzca ciertos cambios en la variable dependiente en la dirección y magnitud especificada por la teoría. Este es el caso de la actual investigación y por ende posee la característica de correlación⁸⁷. *Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado aunque pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad. Se debe tener en cuenta que la causalidad implica correlación, pero no toda correlación significa causalidad; primero se establece la correlación y luego la causalidad (Hernández, et.al, 2005).*

En el esquema 4.1 se conceptualiza el diseño de la presente investigación.

⁸⁷ No obstante, esta investigación considera esta correlación como probabilística y no determinística. En otras palabras, se sigue el pensamiento científico y no el sentido común. El sentido común supone que para que X sea causa de Y, X siempre debe seguir a Y. Por otra parte, el pensamiento científico asume que X puede ser causa de que ocurra Y, si la ocurrencia de X hace que la ocurrencia de Y sea más probable. El pensamiento científico de correlación establece que nunca se puede decir con certeza que X es la causa de Y, sino siempre se hace la inferencia de que la relación existe. Por tal motivo, la característica de correlación debe proporcionar evidencia suficiente sobre la existencia de dichas relaciones (Quivy & Campenhoudt, 2004).

Esquema 4.1

Síntesis conceptual del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

4.2. Planteamiento del problema de investigación

Según Greer (1964) la etapa principal de una investigación científica es identificar el problema. Sin embargo, el autor argumenta que no todos los problemas se pueden estudiar científicamente, por ello, en la etapa inicial de la investigación es necesario preguntarse si es investigable ese problema que tenemos en mente. Así pues, nuestra investigación es viable ya que la naturaleza del fenómeno que deseamos analizar es observable y se pueden recopilar datos con respuesta del mundo real.

Los elementos para plantear un problema son tres y están relacionados entre sí: Los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio (Quivy & Campenhoudt, 2004). En seguida se detallan.

4.2.1. Objetivo de investigación

En este apartado estableceremos qué pretende la investigación de manera general y concreta, es decir, expondremos los objetivos generales y específicos de nuestro estudio.

Es importante mencionar que los objetivos de investigación deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de ser alcanzados; son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo (Rojas, 2001).

(a) Objetivos generales

1. Contribuir con un estudio empírico a nivel nacional que exponga el vínculo entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

2. Proponer un modelo teórico general que explique la posible asociación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

(b) Objetivos específicos

1. Construir un instrumento que permita identificar las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México.
2. Analizar, a partir de datos reales, el posible impacto de las capacidades gerenciales y funcionales sobre la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México
3. Determinar la posible relación entre las capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva a través de un análisis de regresión múltiple.
4. Comprobar los resultados empíricos de este estudio con los principales fundamento teóricos con respecto a los constructos: Capacidades gerenciales, capacidades funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos
5. Proponer un modelo teórico específico para las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en

nuestro país con fundamento en los resultados obtenidos en la investigación sobre los constructos capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

4.2.2. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación son declaraciones purificadas de los objetivos de la investigación. Plantear la investigación en forma de preguntas tiene la ventaja de presentar de manera directa el problema de estudio minimizando su distorsión. No siempre en la pregunta de investigación se logra comunicar el problema en su totalidad, con toda su riqueza y contenido (Hernández, et.al., 2005)

Considerando la revisión de la literatura, diseño de la investigación así como sus objetivos se plantean las siguientes preguntas:

1. Sobre los conceptos capacidades gerenciales y funcionales bajo la perspectiva de la visión basada en recursos:
 - a. ¿Se pueden identificar, en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en nuestro país, las capacidades gerenciales a partir de la sub-dimensión financiera, recursos humanos y administrativa como lo indica el referente teórico?
 - b. ¿Es posible identificar, en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales de México, las capacidades funcionales a través de la sub-dimensión tecnológica, operativa y de ventas como está referido en la literatura?

2. Sobre el constructo de ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos:
 - a. ¿Se puede identificar, en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en el territorio nacional, la ventaja competitiva por medio de la antigüedad, tamaño, acumulación de activos y desempeño financiero de las organizaciones como es formulado en los estudios teóricos?
3. Sobre ambos constructos: Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos:
 - a. ¿Qué tipo de impacto, si es que existe, ejercen las capacidades gerenciales y funcionales sobre la ventaja competitiva en el sector comercial de distribución de multifuncionales en nuestro país?
 - b. ¿Los resultados permitirán la elaboración de un modelo para ese mismo sector que explique la relación entre ambos constructos?

4.2.3 Justificación de la investigación

Hasta el momento se han presentado los objetivos y las preguntas de la investigación sin embargo, es necesario también justificar el estudio exponiendo sus razones, es decir, el propósito que justifique su realización.

Para efectuar esta investigación se tomó en consideración su viabilidad así como sus implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas.

1. Viabilidad de la investigación: El fenómeno capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva es, según varios autores, de suma relevancia para el campo de la administración estratégica. Dada la necesidad de estudios empíricos de esta materia en nuestro país se evaluaron los recursos financieros y humanos así como el factor tiempo para desarrollar la investigación. Así, se determinó que este estudio era factible, es decir, viable.
2. Implicaciones teóricas: El estudio abarca objetivos orientados a corroborar conceptos trascendentes del área de estudio de la administración estratégica como lo son la ventaja competitiva y las capacidades organizacionales. Esta investigación pretende ratificar dichos constructos para el caso mexicano clarificando y explicando si por medio de las capacidades gerenciales y funcionales las organizaciones consiguen una ventaja competitiva
3. Implicaciones metodológicas: Un objetivo fundamental de esta investigación es el desarrollo de un instrumento que identifique las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México. Por medio de este instrumento se pretende recolectar para luego analizar datos que determinen la posible relación entre los constructos mencionados siendo esto la mayor contribución metodológica.
4. Implicaciones prácticas: La investigación contempla un fundamento práctico que consiste en proponer un modelo que despliegue la comprensión sobre los constructos capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la

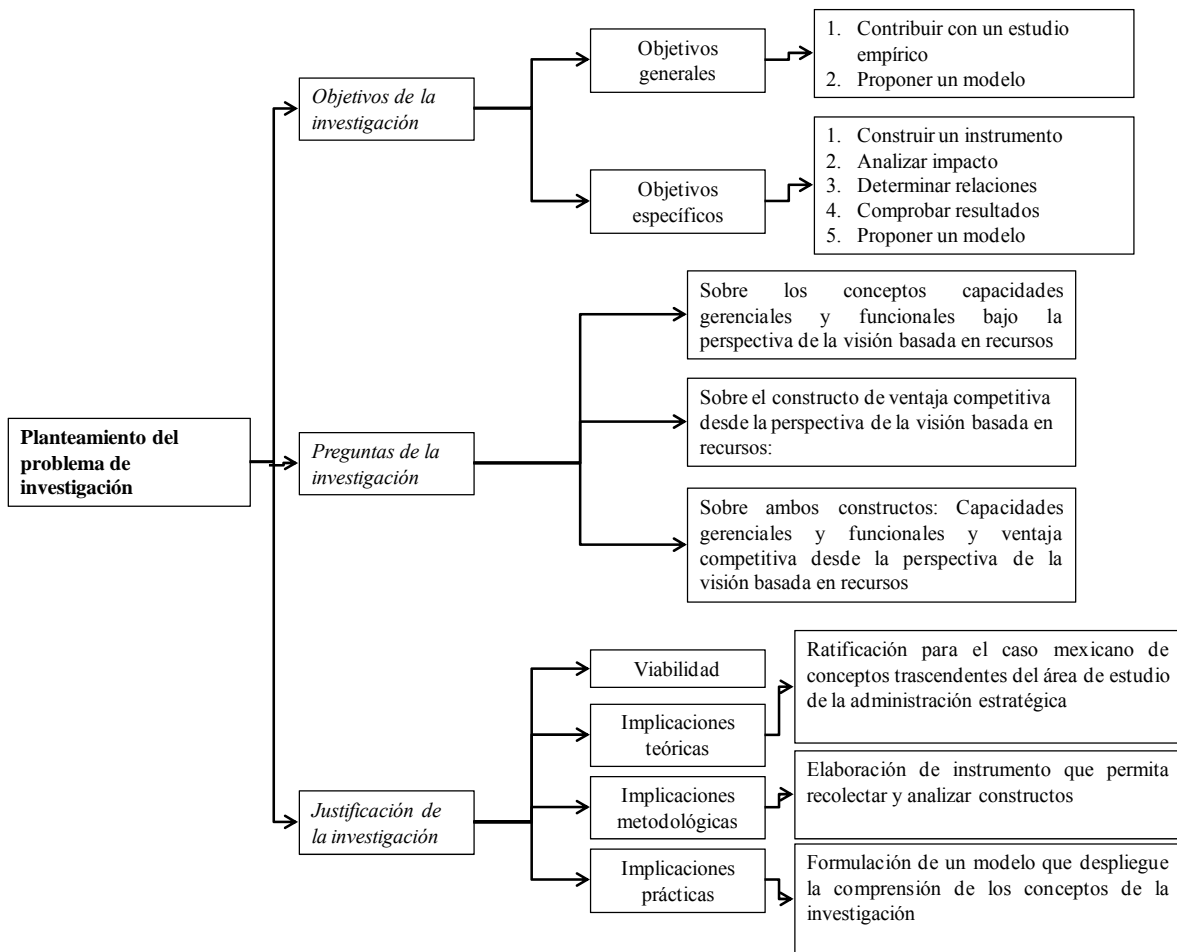
perspectiva de la visión basada en recursos para las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en nuestro país.

El campo de la administración estratégica ha subrayado la importancia de capacidades gerenciales y funcionales en la generación de ventaja competitiva. Teóricamente, se ha logrado establecer la influencia de las primeras como generadoras de ventaja competitiva en la organización. Por ello, esta investigación estudia los mencionados conceptos debido a que en términos generales es un estudio factible de ser realizado. La investigación pretende desarrollar un instrumento que identifique, recolecte y analice datos que determinen la posible relación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos. De esta manera, la investigación acomete en contribuir con un estudio empírico a nivel nacional que exponga el vínculo entre ambos constructos proponiendo un modelo que explique su posible asociación. Esto es, la justificación de nuestra investigación.

El esquema 4.2 resume el planteamiento del problema de la investigación.

Esquema 4.2

Síntesis conceptual del planteamiento del problema de investigación



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Hipótesis de la investigación

Una vez revisada la literatura sobre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva así como habiendo planteado el diseño, objetivos y preguntas de la investigación podemos emitir las hipótesis que se proponen verificar. *Formular hipótesis no se hace a la ligera puesto que éstas indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones. Las hipótesis no necesariamente son verdaderas pero se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados* (Giroux & Tremblay, 2004).

Las proposiciones tentativas o hipótesis que regirán el curso de la presente investigación están formuladas de la siguiente manera:

1. Sobre los conceptos capacidades gerenciales y funcionales bajo la perspectiva de la visión basada en recursos:

Hipótesis 1: Las capacidades gerenciales del sector comercial de distribución de multifuncionales en nuestro país están explicadas por la integración de la sub-dimensión financiera, recursos humanos y administrativa.

Hipótesis 2: Las capacidades funcionales de este sector específico en nuestro país están explicadas a partir de la integración de la sub-dimensión tecnológica, operativa y de ventas.

Hipótesis 3: Las capacidades gerenciales y funcionales de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México están explicadas a partir de la integración de la sub-dimensión financiera, recursos humanos, administrativa, tecnológica, operativa y de ventas.

2. Sobre el concepto ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos:

Hipótesis 4: Las ventaja competitiva del sector comercial de distribución de multifuncionales en el territorio nacional es explicada por la antigüedad, tamaño, acumulación de activos y desempeño financiero de las organizaciones.

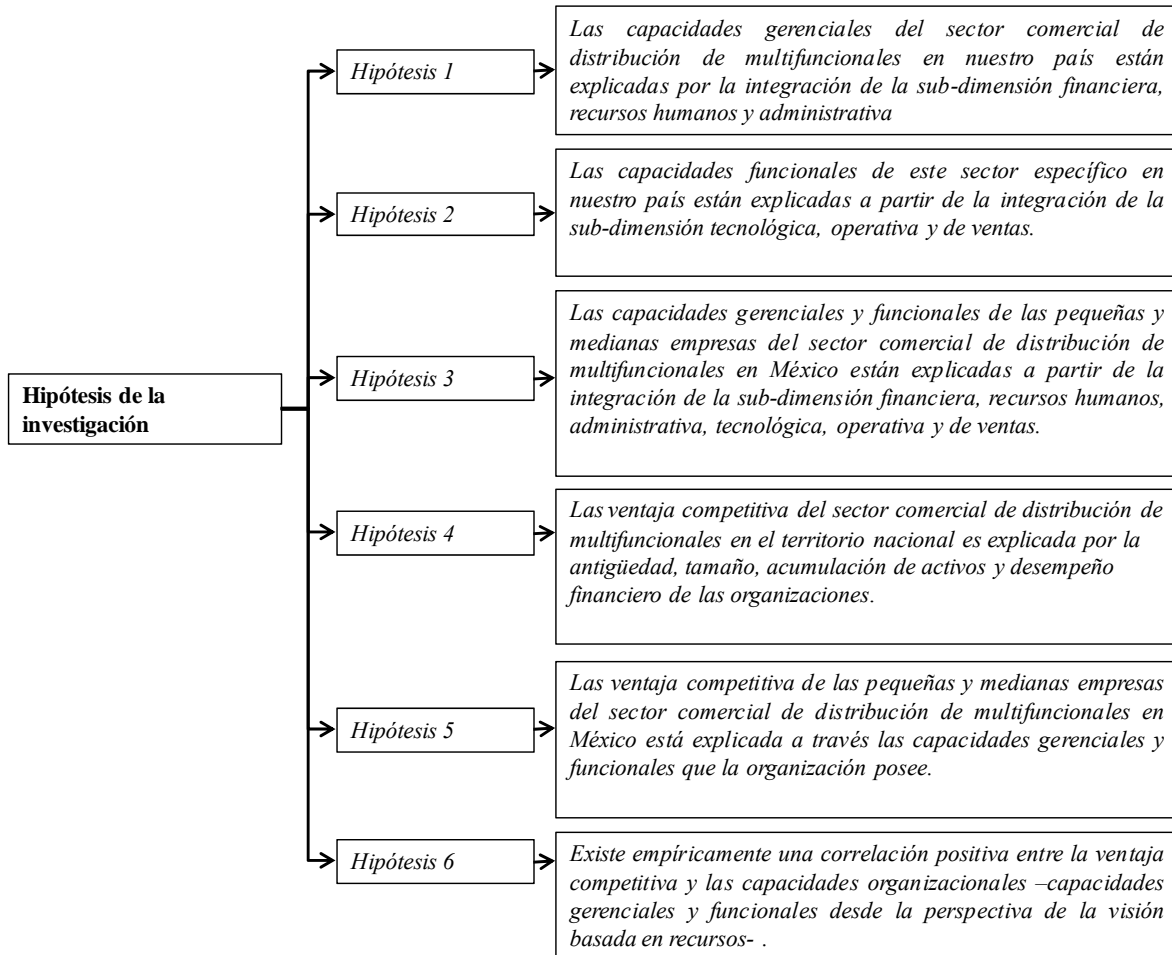
Hipótesis 5: Las ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México está explicada a través las capacidades gerenciales y funcionales que la organización posee.

Hipótesis 6: Existe empíricamente una correlación positiva entre la ventaja competitiva y las capacidades organizacionales –capacidades gerenciales y funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos- .

La esquema 4.3 resume las hipótesis de la investigación

Esquema 4.3

Síntesis conceptual de las hipótesis de investigación



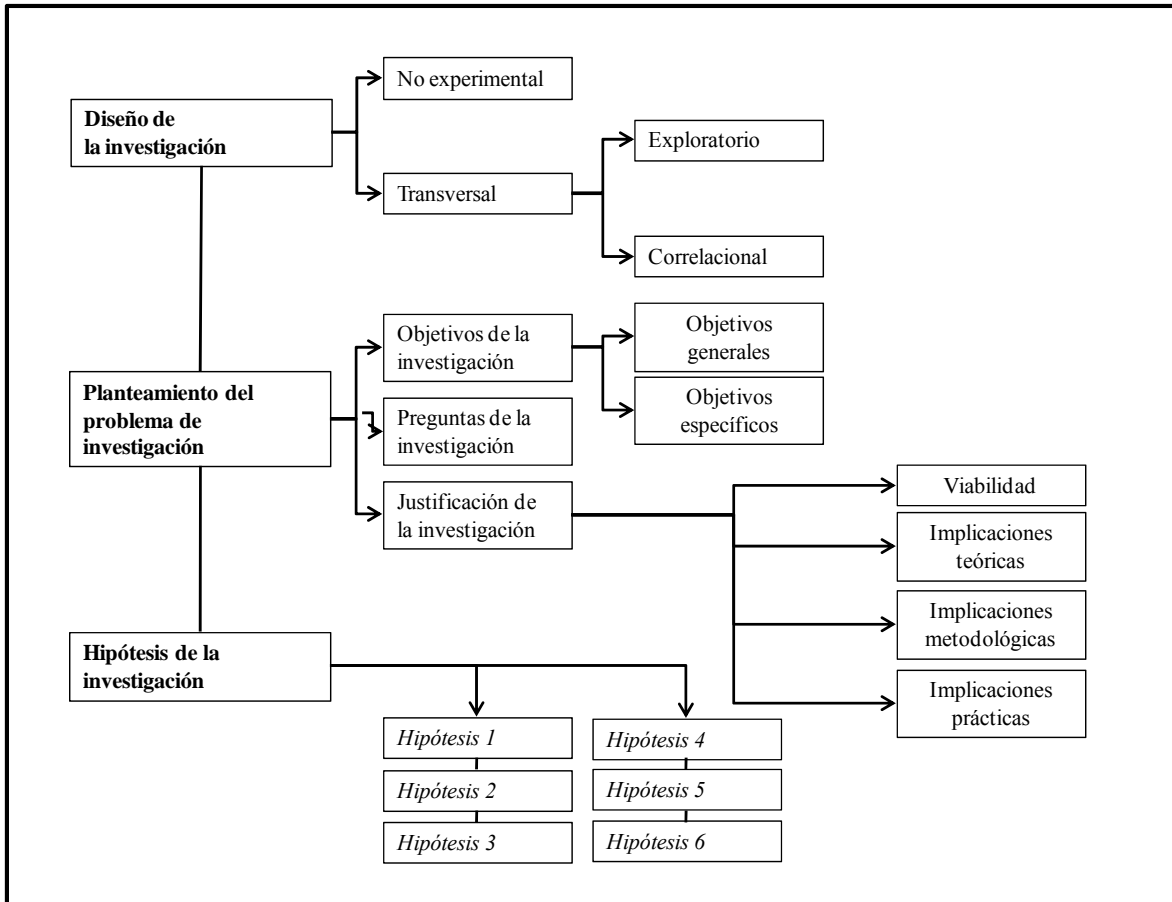
Fuente: Elaboración propia.

Como resumen final de este capítulo, el esquema 4.4 muestra conceptualmente el diseño, planteamiento del problema e hipótesis de nuestra investigación.

Esquema 4.4

Síntesis conceptual del diseño, planteamiento del problema e hipótesis de investigación

Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

La ciencia consiste en sustituir el saber que parecía seguro por una teoría, o sea, por algo problemático.
José Ortega y Gasset

CAPÍTULO 5

Diseño Metodológico de la investigación

Metodología

5.1. Variables

- 5.1.1. Identificación de las variables dependientes e independientes.
- 5.1.2. Definición y operacionalización de la variable dependiente.
- 5.1.3. Definición y operacionalización de las variables independientes
 - 5.1.3. a. Capacidades gerenciales
 - 5.1.3. b. Capacidades funcionales.

5.2. Operacionalización de las hipótesis.

5.3. Definición de metodología mixta

5.4. Primera etapa: Metodología Cualitativa

- 5.4.1. Selección de la muestra
- 5.4.2. Diseño de la entrevista
- 5.4.3. Entrevista
- 5.4.4. Recolección de datos
- 5.4.5. Análisis de la información recolectada

5.5. Segunda etapa: Metodología Cuantitativa

- 5.5.1. Selección de la muestra
- 5.5.2. Diseño del cuestionario
 - 5.5.2. Cuestionario
- 5.5.4. Recolección de datos
- 5.5.5. Análisis de la información recolectada

En este quinto capítulo se expondrá la metodología de la investigación, por tal razón, el objetivo de éste es: (1) Identificar las variables dependientes e independientes del estudio, (2) mostrar la operacionalización de dichas variables, (3) plantear la operacionalización de las hipótesis de investigación, (4) exponer el tipo de metodología que rige el estudio y (5) mostrar las etapas de la metodología que se siguieron para realizar la presente pesquisa.

5.1. Variables

Hemos expuesto en el capítulo anterior el diseño, planteamiento del problema e hipótesis de investigación. Ahora es turno de presentar las variables que componen la actual pesquisa. Para ello, se adopta que *las variables son presentaciones de los conceptos de la investigación. Éstas son necesarias para pasar de la etapa conceptual de la investigación – marco conceptual- a la etapa empírica, por lo tanto, los conceptos se convertirán en variables* (Namakforoosh, 1999).

Al convertirse los conceptos en variables es importante, entonces, hacer una distribución analítica entre variables dependientes y variables independientes que son la tipología de variables que describen a una investigación no experimental.

5.1.1. Identificación de las variables dependientes e independientes.

La variable que se desea explicar se considera variable dependiente, mientras que, la variable que se espera que explique el cambio de la variable dependiente es referida como variable independiente. Se supone que la variable independiente causará cambios en los valores de la variable dependiente; es decir, la variable dependiente es el resultado esperado de las variables independientes (Álvarez-Gayou, 2004).

La distinción entre las variables dependientes e independientes es netamente analítica y está basada en los objetivos de la investigación. Por esta razón se determina:

VARIABLES INDEPENDIENTES DE LA INVESTIGACIÓN: Capacidades organizacionales –capacidades gerenciales y funcionales- desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

VARIABLE DEPENDIENTE DE LA INVESTIGACIÓN: Ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

5.1.2. Definición y operacionalización de la variable dependiente.

La variable dependiente, como hemos mencionado, corresponde a la ventaja competitiva bajo el matiz de la visión basada en recursos. La definición de las variables está determinada bajo el siguiente enunciado:

Una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa estrategias de valor que no están siendo ejecutadas, simultáneamente, por algún competidor actual o potencial (Barney, 1991). Estas estrategias de valor le permiten a la firma obtener una acumulación extraordinaria de activos (Dierickx & Cool, 1989), un desempeño financiero superior (Kay, 1993; Hunt, 2000), o un tamaño y antigüedad sobresaliente (Fortune, 2003) frente a sus competidores.

La operacionalización de esta variable se describe a partir de:

1. Acumulación de activos: Cantidad de activos tangibles contables que la empresa posee para la realización de la actividad comercial de distribución de equipos multifuncionales. Se dividió en la siguiente escala:

De 1 a 2 vehículos Deficiente acumulación de activos

De 3 a 5 vehículos: Baja acumulación de activos

De 6 a 10 vehículos: Satisfactoria acumulación de activos

De 11 a 15 vehículos: Muy buena acumulación de activos

Más de 16 vehículos: Extraordinaria acumulación de activos

2. Desempeño financiero: Ingreso total obtenido en año 2006 por la venta y/o actividad correspondiente a la distribución de multifuncionales. Se estableció la siguiente escala:

Menos de 1, 999,999 pesos anuales: Deficiente desempeño financiero

Entre 2, 000,000 y 2, 999,999 pesos anuales: Bajo desempeño financiero

Entre 3, 000,000 y 5, 999,999 pesos anuales: Satisfactorio desempeño financiero

Entre 6, 000,000 y 9, 999,999 pesos anuales: Muy buen desempeño financiero

Más de 10, 000,000 pesos anuales: Extraordinario desempeño financiero

3. Tamaño de la organización: El tamaño se relaciona con el número total de colaboradores que la empresa tiene a su disposición para la ejecución de la actividad comercial de distribución de equipos multifuncionales bajo la escala propuesta por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática:

De 6 a 10 empleados: Pequeña empresa de carácter no estructurado

De 11 a 15 empleados Pequeña empresa de carácter semi-estructurado

De 16 a 50 empleados Pequeña empresa de carácter estructurado

De 51 a 100 empleados Mediana empresa

Más de 101 empleados Gran empresa

4. Antigüedad de la organización: La antigüedad se operacionaliza con los años cumplidos desde la fundación de la empresa, en este caso, del sector comercial de

distribución de multifuncionales. La escala se construyó a partir del ciclo de vida organizacional propuesto por Tse & Elwood (1990):

Menos de 1 año:	Sin antigüedad
De 1 a 5 años:	Antigüedad baja
De 6 a 15 años:	Antigüedad moderada
De 16 a 20 años:	Antigüedad satisfactoria
Más de 21 años:	Antigüedad sobresaliente

5.1.3. Definición y operacionalización de las variables independientes.

La variable independiente de la investigación está conformada por las capacidades organizacionales, es decir, por medio de las capacidades gerenciales y funcionales que poseen las organizaciones bajo la perspectiva de la visión basada en recurso. A continuación se presentan las definiciones y forma de operacionalización de cada una de ellas.

5.1.3. a. Capacidades gerenciales

En esta investigación no experimental se define a las capacidades gerenciales de la siguiente manera:

Las capacidades gerenciales son activos invisibles (Itami & Roehl, 1987; Stalk, Evans & Schulman, 1992), actividades (Hitt & Ireland, 1985; Grant, 1991; (Mahoney & Pandian, 1992), conocimientos (Leonard-Barton, 1992; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Kusunoki, et.al., 1998; Davies & Brady, 2000), habilidades intermedias de transformación (Ulrich, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994;

Oliver, 1997; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004), procesos (Dierickx & Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; Graves & Thomas 2006) y rutinas (Teece, Pisano & Shuen, 1990; Dosi & Marengo, 1992; Marino, 1996; Helfat & Peteraf, 2003) de una empresa materializados en los productos o servicios de valor y ejecutados en el ámbito gerencial de la organización (Fortune, 2003)

Las dimensiones de las capacidades gerenciales son:

1. Financiera: Examina las técnicas de la administración financiera. Entre éstas se encuentran los sistemas de control formales, centros de costos, rentabilidad, valuación formal de los activos, valuación formal del desempeño de los colaboradores, reportes de ingresos y egresos (Graves & Thomas, 2006).
2. Recursos humanos: Identifica y canaliza los recursos humanos hacia el desarrollo consciente de capacidades. (Gloet, 2006). Esta sub-dimensión involucra no sólo las habilidades generadas por la educación formal y el entrenamiento, sino también por aquellas creadas a través de la experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997). Asimismo, soporta la ventaja competitiva por medio de la selección y reclutamiento alineado del personal (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006); habilidad para resolver problemas, capacidad para construir y mantener redes sociales, habilidad de colaboración y comunicación, flexibilidad y adaptación al cambio y capacidad de aprendizaje (Gloet, 2006).
3. Administrativa: Esta sub-dimensión utiliza al gerente como factor clave para el desempeño diferenciado de la compañía (Day, 1994). El gerente juega un papel determinante en el éxito del negocio ya que éste debe reconocer y modificar las

condiciones positivas -estilo directivo, conciliación de los sistemas de control, habilidad para la formación de equipos de trabajo, planeación y políticas estratégicas, empoderamiento, comprensión y compromiso- o las condiciones negativas –conflictos, resistencia al cambio, ansiedad (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006).

Las capacidades gerenciales con sus respectivas dimensiones se miden en una escala tipo Likert de cinco puntos con distancia “A” hasta “E” donde las personas sondeadas responden a la afirmación sobre si se realiza una actividad u operación dentro de su entidad económica de la siguiente manera:

- A: Totalmente de acuerdo
- B: De acuerdo
- C: En desacuerdo
- D: Totalmente en desacuerdo
- E: No sé

5.1.3. b. Capacidades funcionales

Las capacidades funcionales se describen de la siguiente manera:

Las capacidades funcionales son activos invisibles (Stalk, Evans & Schulman, 1992), actividades (Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992), conocimientos (Leonard-Barton, 1992; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Kusunoki, et.al., 1998; Davies & Brady, 2000), habilidades intermedias de transformación (Ulrich, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Oliver, 1997; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004), procesos (Dierickx & Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Celuch,

Kasouf & Peruvemba, 2002; Graves & Thomas 2006) y rutinas (Teece, Pisano & Shuen, 1990; Dosi & Marengo, 1992; Marino, 1996; Helfat & Peteraf, 2003) de una empresa materializados en los productos o servicios de valor y ejecutados en el ámbito operativo de la organización (Fortune, 2003)

Las dimensiones de las capacidades funcionales son:

1. **Tecnológica:** Involucra rutinas por medio de las cuales todo el personal que labora en una organización puede combinar sus habilidades, conocimientos y experiencia para aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del que dispone la compañía. Dentro de los indicadores aceptados en la sub-dimensión tecnológica se encuentran el uso eficiente de la tecnología, sistemas de información especializados, asimismo certificaciones y patentes (Lall, 1992).
2. **Ventas:** Es definida como un proceso integrador diseñado para aplicar conocimientos, habilidades y recursos colectivos de la firma; está relacionado con las necesidades del mercado y del negocio y crea valor agregado a los productos y servicios (Day, 1994). Los indicadores aceptados para evaluar esta sub-dimensión en relación con el desempeño de la firma son la relación con clientes, conocimiento y calidad de servicios y productos, garantías ofrecidas, índice de satisfacción, monto de compras por cliente y su antigüedad (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006).
3. **Operativa:** Es definida como la integración adecuada de las otras sub-dimensiones en cuanto a la planeación, ejecución, distribución y aplicación se refiere (Zhao, Dröge & Stank, 2001). Las empresas utilizan múltiples canales para tratar de diferenciarse de la competencia, sin embargo, olvidan las actividades del día a día que es lo que construye a la organización (Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002).

Los indicadores generalmente aceptados para medir esta sub-categoría con el desempeño organizacional comprenden la comunicación interna y externa, procesos, logística, manejo de inventarios e imagen construida (Zehir, Acar & Tandiverdi, 2006).

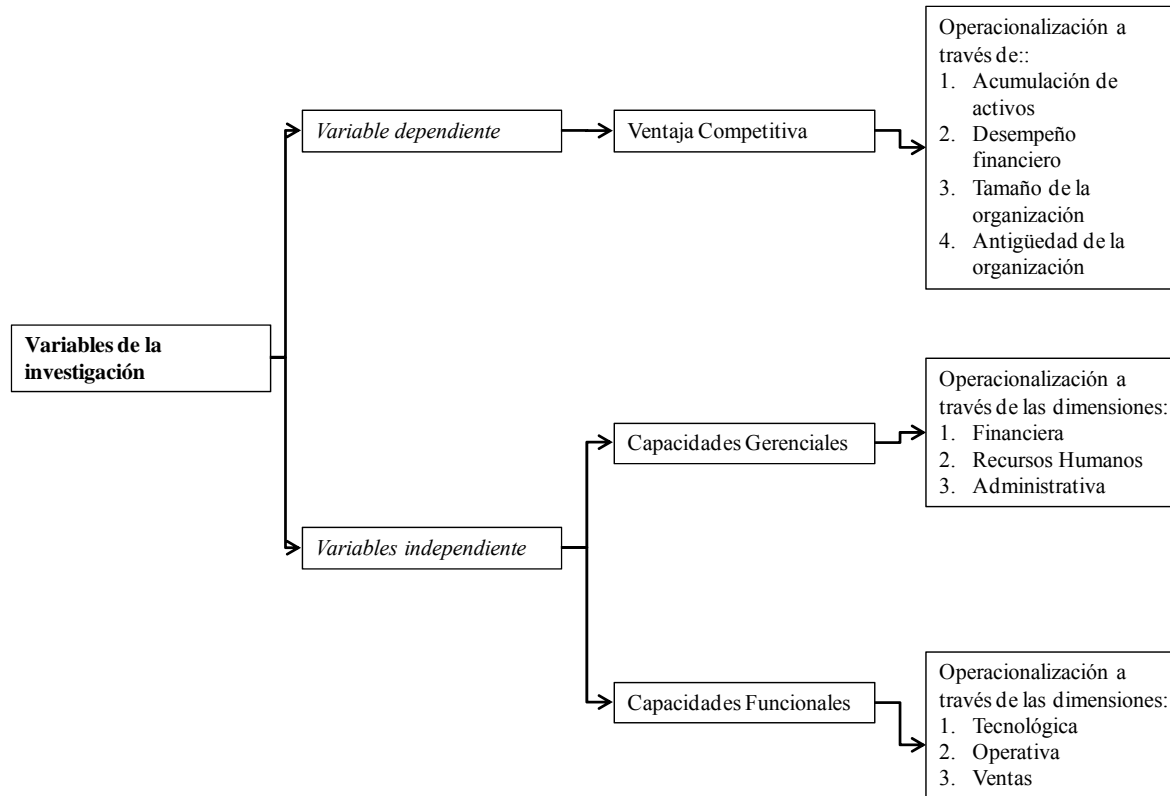
De la misma manera como las capacidades gerenciales, en esta investigación las capacidades funcionales con sus respectivas dimensiones se miden en una escala tipo Likert de cinco puntos con distancia “A” hasta “E” donde las personas sondeadas responden a la afirmación sobre si se realiza una actividad u operación dentro de su entidad económica de la siguiente manera:

- A: Totalmente de acuerdo
- B: De acuerdo
- C: En desacuerdo
- D: Totalmente en desacuerdo
- E: No sé

El esquema 5.1 muestra en resumen la variable dependiente y las variables independientes de la investigación así como su operacionalización.

Esquema 5.1

Síntesis conceptual de las variables de investigación y su operacionalización



Fuente: Elaboración propia

5.2. Operacionalización de las hipótesis

Las hipótesis que regirán el curso de la presente investigación fueron presentadas en el capítulo anterior. En este apartado, exponemos la forma en cómo serán operacionalizadas.

3. Sobre los conceptos capacidades gerenciales y funcionales bajo la perspectiva de la visión basada en recursos:

Hipótesis 1: Las capacidades gerenciales del sector comercial de distribución de multifuncionales en nuestro país están explicadas por la integración de la sub-dimensión financiera, recursos humanos y administrativa. Esta hipótesis se denota en la siguiente ecuación:

$$CG = \sum \lambda_i p_i \quad (2)$$

Donde:

CG = Capacidades gerenciales

λ_i = Carga factorial i correspondiente a las capacidades gerenciales

P_i = Pregunta del instrumento sobre la sub-dimensión financiera, recursos humanos y administrativa.

Expresado detalladamente tenemos que:

$$CG = \lambda_f p_f + \lambda_{rh} p_{rh} + \lambda_a p_a \quad (2.1)$$

donde:

CG = Capacidades gerenciales

$\lambda_f p_f$ = Carga factorial de la dimensión financiera multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_{rh} p_{rh}$ = Carga factorial de la dimensión de recursos humanos multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_a p_a$ = Carga factorial de la dimensión administrativa multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

Hipótesis 2: Las capacidades funcionales de este sector específico en nuestro país están explicadas a partir de la integración de la sub-dimensión tecnológica, operativa y de ventas. Esto se expresa en la siguiente ecuación:

$$CF = \sum \lambda_j p_j \quad (3)$$

donde:

CF = Capacidades funcionales

λ_j = Carga factorial j correspondiente a las capacidades funcionales

p_j = Pregunta del instrumento sobre la sub-dimensión tecnológica, operativa y de ventas.

Expresado detalladamente tenemos que:

$$CF = \lambda_t p_t + \lambda_o p_o + \lambda_v p_v$$

(3.1)

donde:

CF = Capacidades funcionales

$\lambda_t p_t$ = Carga factorial de la dimensión tecnológica multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_o p_o$ = Carga factorial de la dimensión operativa multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_v p_v$ = Carga factorial de la dimensión de ventas multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

Hipótesis 3: Las capacidades gerenciales y funcionales de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México están explicadas a partir de la integración de la sub-dimensión financiera, recursos humanos, administrativa, tecnológica, operativa y de ventas. Esto se expresa en la siguiente ecuación

$$CO = \sum (\lambda_i p_i)(\lambda_j p_j) \quad (4)$$

donde:

CO = Capacidades organizacionales –gerenciales y funcionales- bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

$\lambda_i p_i$ = Carga factorial i correspondiente a las capacidades gerenciales multiplicada por las preguntas del instrumento sobre la sub-dimensión financiera, recursos humanos y administrativa.

$\lambda_j p_j$ = Carga factorial j correspondiente a las capacidades funcionales multiplicada por las preguntas del instrumento sobre la sub-dimensión tecnológica, operativa y de ventas.

Expresado detalladamente tenemos que:

$$CO = \lambda_f p_f + \lambda_{rh} p_{rh} + \lambda_a p_a + \lambda_t p_t + \lambda_o p_o + \lambda_v p_v$$

(4.1)

donde:

CO = Capacidades organizacionales –gerenciales y funcionales- bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

$\lambda_f p_f$ = Carga factorial de la dimensión financiera multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_{rh}p_{rh}$ = Carga factorial de la dimensión de recursos humanos multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_a p_a$ = Carga factorial de la dimensión administrativa multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_t p_t$ = Carga factorial de la dimensión tecnológica multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_o p_o$ = Carga factorial de la dimensión operativa multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

$\lambda_v p_v$ = Carga factorial de la dimensión de ventas multiplicada por las preguntas de la misma dimensión

4. Sobre el concepto ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos:

Hipótesis 4: Las ventaja competitiva del sector comercial de distribución de multifuncionales en el territorio nacional se manifiesta en la antigüedad, tamaño, acumulación de activos y desempeño financiero de las organizaciones.

Expresado en forma de ecuación de la siguiente manera:

$$VC = A + T + Ac + Df \quad (5)$$

donde:

VC = Ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos

A = Antigüedad de la organización

T = Tamaño de la organización

Ac = Acumulación de activos tangibles de la organización

Df = Desempeño financiero de la organización

Hipótesis 5: Las ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México está explicada a través las capacidades gerenciales y funcionales que la organización posee.

Esto se expresa en la siguiente ecuación

$$VC = f(CO) \quad (6)$$

donde:

VC = Ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

CO = Capacidades organizacionales –gerenciales y funcionales- bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

Expresado de otra forma tenemos que,

$$VC = b_0 + b_{ff} + b_{rh}f_{rh} + b_{aa} + b_{tt} + b_{oo} + b_{vv} + \varepsilon = r^2 \sim 1 \quad (6.1)$$

donde:

VC = Ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

b_0 = Coeficiente de regresión múltiple

b_{ff} = Variable independiente: Capacidad gerencial sub-dimensión financiera

$b_{rh}f_{rh}$ = Variable independiente: Capacidad gerencial sub-dimensión de recursos humanos

b_{aa} = Variable independiente: Capacidad gerencial sub-dimensión administrativa

b_{tt} = Variable independiente: Capacidad funcional sub-dimensión tecnológica

b_{oo} = Variable independiente: Capacidad funcional sub-dimensión operativa

b_{vv} = Variable independiente: Capacidad funcional sub-dimensión de ventas

ε = Error estándar

Hipótesis 6: Existe empíricamente una correlación positiva entre la ventaja competitiva y las capacidades organizacionales –capacidades gerenciales y funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos- . Esto se expresa en la siguiente ecuación

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

(7)

donde:

rx y = Coeficiente de correlación entre X y Y

n = Tamaño de la muestra

X = Valor individual para la variable independiente capacidades organizacionales –capacidades gerenciales y funcionales-

Y = Valor individual para la variable dependiente ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos

XY = Producto del valor X que corresponde al valor de

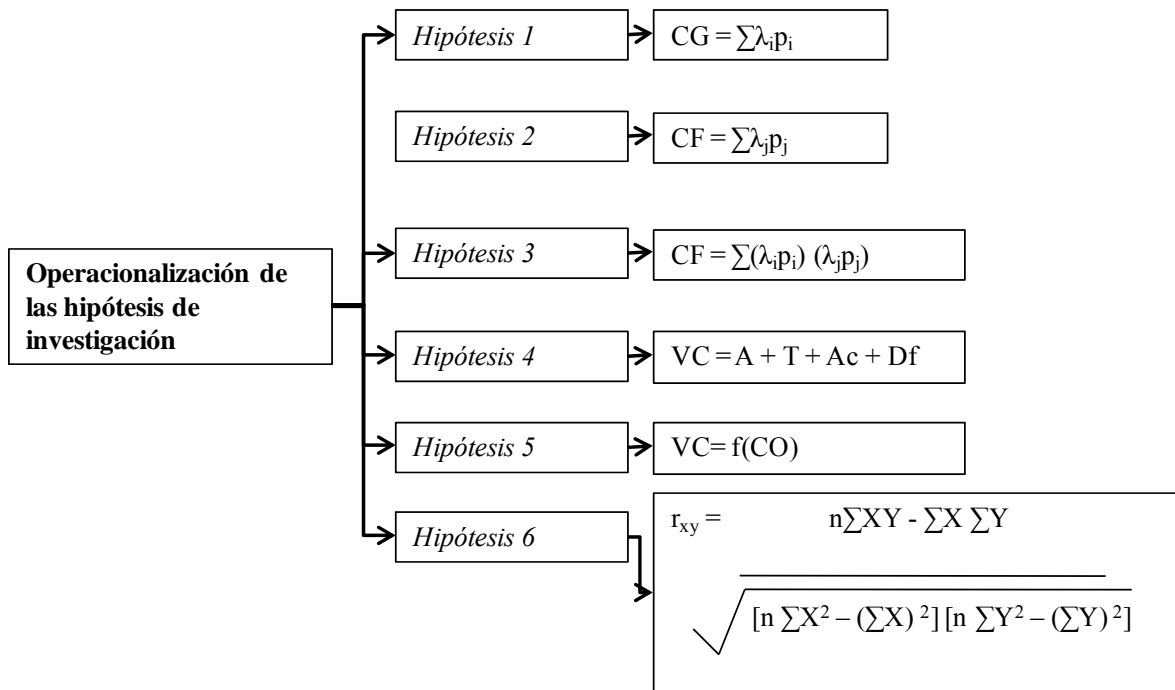
X² = Valor de X al cuadrado

Y² = Valor de Y al cuadrado

El esquema 5.2 resume las hipótesis de la investigación

Esquema 5.2

Síntesis conceptual de la operacionalización de las hipótesis de investigación



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Definición de metodología mixta

Expusimos en el capítulo anterior el diseño de esta investigación. Recordemos que este estudio es de carácter no experimental, de corte transversal exploratorio y correlacional. Ahora bien, la metodología utilizada para desarrollar la presente investigación se denomina mixta.

Las metodologías mixtas de investigación se comenzaron a utilizar en la década de los años setenta (Giddens, 1976; Cook & Reichardt, 1979) en un esfuerzo por superar la división tradicional entre las metodologías cuantitativas y cualitativas (Ventura & Miller, 2005). Sin embargo, su auge surge en la década de los años noventa principalmente en el área de estudio de las Ciencias Sociales.

Aunque existen múltiples formas de desarrollar una metodología mixta y varios nombres adscritos a este proceso, las metodologías mixtas son definidas generalmente como la integración de uno o más métodos para la colección de datos en el proceso para investigar un fenómeno. (Creswell, 2003). Estos métodos son denominados como triangulación, integración, síntesis, combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, multi-métodos entre otros.

Según Alford (1998) la integración de distintas perspectivas en una investigación enriquece el estudio—por ejemplo, utilizar análisis multivariados principalmente atribuido a la metodología cuantitativa y la interpretación imputada a la metodología cualitativa-. A esta afirmación Tashakkori & Teddlie (2002) argumentan que la utilización de metodologías mixtas posee ventajas sobre mono-metodologías. Esto se debe, comentan los autores, a que los diseños con metodologías mixtas permiten comprender mejor el fenómeno de estudio —esto se debe a que las fuentes de información de las metodologías

mixtas son de orden primario⁸⁸-, realzan la validez –interna y externa- del mismo así como su confiabilidad. Evidentemente, dicen, cualquier metodología de investigación posee fortalezas y debilidades pero las metodologías mixtas son una buena aproximación para obtener lo mejor de dos mundos.

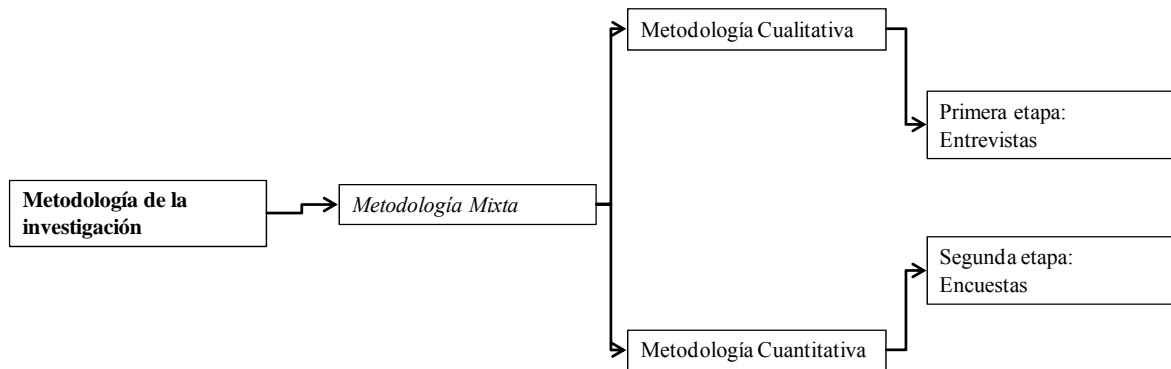
Debido a estas ventajas la metodología mixta se ha popularizado y expandido rápidamente pudiendo ser, en las próximas décadas, la metodología de investigación dominante. No obstante, la combinación de métodos todavía tiene retos que superar fundamentalmente en el procedimiento de análisis de la información. (Creswell, 2003).

Por las ventajas proporcionadas de la metodología mixta se decidió realizar esta investigación combinando dos metodologías. La metodología cualitativa y la metodología cuantitativa. Por ello, nuestra investigación se dividió en dos etapas: La primera consiste en el desarrollo de la metodología cualitativa, esto se llevó a cabo a través de la formulación de entrevistas a los miembros representativos del sector de estudio; la segunda etapa está avocada a desarrollar la parte cuantitativa a través de encuestas realizadas a los pequeños y medianos empresarios del sector comercial de distribución de equipo de oficina en México. El siguiente esquema muestra en resumen la metodología utilizada en esta investigación.

⁸⁸ Las fuentes de datos primarios utilizados en esta investigación son de carácter personal. Es decir, se obtuvieron a través de instrumentos de medición estructurados –como lo son los cuestionarios y las entrevistas directas-.

Esquema 5.3

Síntesis conceptual de la metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia

5.4. Primera etapa: Metodología cualitativa

Los métodos de investigación cualitativa facilitan el estudio de temas en profundidad y detalle (Quinn, 2001). Históricamente, la investigación cualitativa se definía dentro del paradigma positivista, así algunos investigadores cualitativos de mediados del siglo XX –como Becker, Geer, Hughes y Strauss- reportaron hallazgos de observación participante. (Álvarez-Gayou, 2004).

El paradigma cualitativo, la investigación hace énfasis en el significado, es decir, en la interpretación que hace el autor de la realidad.

Steve Taylor y Robert Bogdan (1996) consideran diez características de la investigación cualitativa. A continuación mencionaremos únicamente las que adopta la presente investigación⁸⁹:

1. *El desarrollo de la parte cualitativa es inductiva*: Se desarrollaron conceptos e intelecciones, partiendo de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. Se comenzó este estudio con interrogantes formuladas vagamente.
2. *La investigación es naturalista*: La investigadora fue sensible a los efectos que ella misma causó sobre las personas que fueron objeto de estudio. En la entrevista a profundidad se siguió un modelo de conversación normal y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas⁹⁰.

⁸⁹ Se exponen seis de las diez características. Para mayor información consultar referencia.

⁹⁰ Aunque, en efecto, los investigadores cualitativos no podemos eliminar en totalidad los efectos sobre las personas que estudiamos, se intentó controlar o reducir a un mínimo.

3. *La investigadora apartó sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones:* La investigación se desarrolló como si estuvieran ocurriendo las cosas por primera vez. Nada se dio por sobreentendido.
4. *En la presente investigación todas las perspectivas fueron valiosas:* Se buscó la comprensión detallada de la perspectiva de otras personas. A todas se les vio como iguales.
5. *En este estudio se sometieron a prueba los datos registrados:* Se puso a prueba la validez interna del estudio, no obstante, si deseamos producir estudio válido del mundo real, no es posible lograr una confiabilidad perfecta.
6. *La primera fase de la investigación es un arte:* Los métodos cualitativos no se han refinado ni homogeneizado tanto como otros enfoques. Por lo tanto, este estudio fue flexible en esta primera etapa

La metodología cualitativa se desarrolla bajo tres tipos de recolección de datos principalmente: (1) Entrevistas abiertas o a profundidad, (2) observaciones directas y (3) documentos escritos (Quinn, 2001). Nuestro estudio, en esta primera etapa, adopta la tipología de entrevista estructurada a profundidad⁹¹. A continuación se detalla el procedimiento.

⁹¹ Se entiende por entrevista estructurada al proceso de interrogar o hacer preguntas estructuradas con un propósito a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo, con la finalidad de realizar alguna labor específica con la información captada (Namakforoosh, 1999).

5.4.1. Selección de la muestra

El sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio (Hernández, et.al, 2005). Por ello, para seleccionar nuestra muestra primero se definió la unidad de análisis. En este caso la unidad de análisis son las organizaciones.

Nuestra población de estudio para esta primera etapa comprende a todas aquellas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina en México con ventas superiores a los 10,000,000 millones de pesos anuales, con 51 a 100 empleados y con una antigüedad empresarial mayor a los dieciséis años.

La muestra se define como muestra no probabilística cualitativa de tipo caso típico colectivo.⁹² La muestra consistió en 15 empresas -100%- representantes de 4 marcas comerciales de equipo de oficina diferentes distribuidas a nivel nacional que contaron con las características arriba mencionadas.

Nuestra muestra se distribuyó de la siguiente manera: En cuanto a las marcas comerciales de distribución de equipo de oficina el 60 por ciento, es decir nueve empresas, corresponden a la marca uno. El 20 por ciento, o su equivalente a tres empresas, corresponden a la marca dos. Un trece por ciento, es decir dos entidades económicas, representan a la marca tres y una empresa comercializa la marca cuatro.

En lo que respecta a la zona geográfica⁹³ tenemos que: El 40% de la muestra se localiza en la parte sur del país, 34% de los entrevistas se realizaron en empresas ubicadas

⁹² Las muestras cualitativas de caso típico analizan individuos, sistemas u organizaciones que poseen claramente las situaciones que se pretenden estudiar; los estudios de caso típico colectivo sirven para ir construyendo un cuerpo teórico (sumando hallazgos, encontrando elementos comunes y diferencias y acumulando información (Hernández, et.al, 2005).

⁹³ La división territorial de nuestro país se tomó con fundamento en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI.

en el área metropolitana, 13% en zona geográfica norte del territorio nacional y 13% en el centro de nuestra nación.

El cuadro 5.1, 5.2 y 5.3 exponen las características de la muestra de la primera etapa de investigación.

Cuadro 5.1

Muestra de la primera etapa de investigación

Empresa	Marca representada	Zona geográfica
Empresa 1	Marca 1	Sur
Empresa 2	Marca 1	Sur
Empresa 3	Marca 1	Sur
Empresa 4	Marca 1	Área Metropolitana
Empresa 5	Marca 1	Área Metropolitana
Empresa 6	Marca 1	Área Metropolitana
Empresa 7	Marca 1	Área Metropolitana
Empresa 8	Marca 1	Centro
Empresa 9	Marca 1	Norte
Empresa 10	Marca 2	Sur
Empresa 11	Marca 2	Sur
Empresa 12	Marca 2	Sur
Empresa 13	Marca 3	Centro
Empresa 14	Marca 3	Norte
Empresa 15	Marca 4	Área Metropolitana

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.2

Distribución geográfica de la muestra en la primera etapa de investigación

Zona Geográfica	Cantidad empresas	Porcentaje
Sur	6	40%
Centro	2	34%
Área Metropoli	5	13%
Norte	2	13%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.3

Distribución de marcas comerciales de la muestra en la primera etapa de investigación

Marca	Cantidad empresas	Porcentaje
Marca 1	9	60%
Marca 2	3	20%
Marca 3	2	13%
Marca 4	1	7%

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Diseño de la entrevista

El procedimiento seguido para construir un nuevo instrumento de medición que indagará la relación entre capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva de las organizaciones bajo la perspectiva de la visión basada en recursos fue el siguiente:

1. *Listado de variables:* Se listaron las variables que se pretenden observar. Como ya hemos mencionado en apartados anteriores en esta investigación nuestras variables independientes corresponden a las capacidades gerenciales y funcionales de las organizaciones bajo la perspectiva de la visión basada en recursos. La variable dependiente concierne a la ventaja competitiva bajo la misma perspectiva.
2. *Comprensión del significado de las variables:* Una vez listadas las variables se revisó nuevamente la definición conceptual de cada una de las variables independientes así como de la variable dependiente. Reiteradamente se examinó la literatura sobre la materia –definiciones, conceptos, dimensiones entre otros- para formular el instrumento.
3. *Operacionalización de la variables:* En este paso se revisó cómo han sido operacionalizadas, en la literatura, las variables que nos atañen, esto es, cómo se ha medido en otros estudios cada variable. Este proceso implicó comparar distintos instrumentos y diferentes maneras utilizadas para observar y evaluar las variables de nuestro estudio.
4. *Elaboración del instrumento de medición:* La investigadora optó en generar un instrumento propio para observar cada variable y sus dimensiones. En el desarrollo del instrumento se aseguró un número suficiente de *ítems* para evaluar todas las

variables o aspectos en todas sus dimensiones. Como resultado de este proceso se obtuvo la versión preliminar de la entrevista denominada *entrevista de evaluación de capacidades gerenciales y funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos para el sector comercial de distribución de equipo de oficina en México*.

5. *Validación del instrumento*: Para validar el instrumento de investigación se consultó a dos expertos en la materia quienes sugirieron realizar modificaciones a la versión preliminar de la entrevista. Se llevaron a cabo las modificaciones correspondientes y se obtuvo la versión final de la entrevista de evaluación de capacidades gerenciales y funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos para el sector comercial de distribución de equipo de oficina en México.

La versión final de la entrevista contó con cinco rubros los cuales se distribuyeron sesenta y dos preguntas estructuradas abiertas con el siguiente esquema:

1. *Datos generales de la empresa*: 5 preguntas
2. *Perfil de la empresa*: 4 preguntas
3. *Análisis del entorno de la empresa*: 4 preguntas
4. *Análisis de las capacidades gerenciales y funcionales de la empresa bajo la perspectiva de la visión basada en recursos*: 41 preguntas
 - 4.1. *Activos tangibles*: 10 preguntas
 - 4.2. *Capacidades Gerenciales* 19 preguntas
 - 4.2.2. *Dimensión recursos humanos* 11 preguntas

4.2.2.a. Desarrollo interno del personal	-4-
4.2.2.b. Selección calificada del personal	-1-
4.2.2.c Incentivos	-1-
4.2.2.d. Importancia estratégica del capital humano	-5-
4.2.1 Dimensión Financiera:	5 preguntas
4.2.1.a. Análisis de indicadores financieros	-3-
4.2.1.b. Análisis de metas económica	-2-
4.2.3 Dimensión administrativa	3 preguntas
4.2.3.a Estrategia empresarial	-3-
4.3. Capacidades Funcionales	17 preguntas
4.3.1 Dimensión de ventas	11 preguntas
4.3.1.a. Análisis de mercado	-5-
4.3.1.b. Análisis del cliente	-6-
4.3.2. Dimensión tecnológica	4 preguntas
4.3.2.a. Uso de software especializado	-2-
4.3.2.b Uso de redes	-2-
4.3.3. Dimensión operativa	2 preguntas
4.3.3.a. Procesos y rutinas	-2-
5. <i>Análisis de la ventaja competitiva de la empresa desde la teoría de la visión basada en recursos:</i>	8 preguntas
5.1 Pregunta del valor	3 preguntas
5.2 Pregunta de la rareza	3 preguntas

5.4.3. Entrevista

Las quince entrevistas estructuradas en profundidad se realizaron, como ya hemos mencionado, en un periodo que comprendió del 18 de Enero al 24 de Marzo de 2007. La entrevista fue personal, es decir, se realizó cara a cara y se grabó en un dispositivo digital de voz y audio. El tiempo de las entrevistas, en general, osciló entre 40 a 60 minutos de duración.

Es importante mencionar que la totalidad de las entrevistas las efectuó la investigadora que escribe esta tesis. Por tal motivo, el conocimiento sobre la materia y el sector de estudio que aborda la entrevista puede ser considerado como satisfactorio. Asimismo, En términos generales, las preguntas fueron breves y las respuestas amplias y espontáneas con lo que se consiguió riqueza y especificidad lo cual proporcionó información importante a la investigación.

La versión final de la entrevista de evaluación de capacidades gerenciales y funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos para el sector comercial de distribución de equipo de oficina en México se presenta a continuación. Cabe mencionar que en apartado del análisis de capacidades gerenciales y funcionales bajo la perspectiva de la visión basada en recursos se intercaló cada una de éstas con el objetivo de minimizar el sesgo de los entrevistados. La entrevista puede ser consultada en la sección de anexos correspondientes a este capítulo.

5.4.4. Recolección de datos

La recolección de datos es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, et.al., 2005).

La recolección de datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

1. *Seleccionar el instrumento de recolección de datos:* En esta primera etapa de investigación se seleccionó, como ya expusimos, la modalidad de entrevista estructurada en profundidad⁹⁴.
2. *Aplicar el instrumento para recolectar datos:* Las entrevistas estructuradas en profundidad que se llevaron a cabo para realizar esta investigación se realizaron en el periodo que comprende las fechas del 18 de Enero al 24 de Marzo de 2007.
3. *Preparar los registros obtenidos para su análisis:* Una vez recolectada la información se analizó a través del programa científico denominado *Atlas.ti versión 5.2.0*⁹⁵

⁹⁴ La entrevista en profundidad se define como una conversación entre una persona –el entrevistador- y otra – el entrevistado- u otras –entrevistados-. Las entrevistas estructuradas el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (Hernández, et.al. 2005)

⁹⁵ Atlas.ti es un software científico desarrollado por una empresa Alemana ubicada en Berlín. Este programa es especialista en el análisis cualitativo de información.

5.4.5. *Análisis de la información recolectada*

La etapa cualitativa de la investigación se analizó a través de un *software* científico desarrollado en Berlín, Alemania y denominado *Atlas.ti* versión 5.2.0.

Atlas.ti es un banco de trabajo poderoso para el análisis cualitativo de información obtenida de cuerpos de texto, gráfico, audio y video. Ofrece una variedad amplia de herramientas para llevar a cabo el análisis de tareas asociadas con cualquier información *suave*.

Es importante recordar que el objetivo de la etapa cualitativa de la investigación es fortalecer la segunda etapa de investigación, es decir, la etapa cuantitativa. A través de la entrevista realizada a la muestra ya mencionada y la revisión de la literatura correspondiente se trianguló información para elaborar la *encuesta de capacidades gerenciales y funcionales bajo la perspectiva de la visión basada en recursos*.

En las siguientes páginas se presentan el análisis de la información recolectada por medio de las entrevistas de la investigación para cada de las dimensiones del estudio relacionadas con la ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

Capacidades gerenciales

Dimensión de recursos humanos

La relación encontrada entre las once preguntas correspondientes a la dimensión de recursos humanos pertenecientes a las capacidades gerenciales y las ocho preguntas pertenecientes a la variable dependiente se muestra en la figura 5.1.

pequeñas y medianas empresas entrevistadas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional está directamente asociado con la ventaja competitiva. Por otro lado, a través de la figura 5.1 interpretamos que la ventaja competitiva es causa de la preparación, promoción interna y selección del personal. Mientras que las habilidades y la carrera que puedan emprender hacia mejores puestos los colaboradores son factores para el desarrollo de ventaja competitiva.

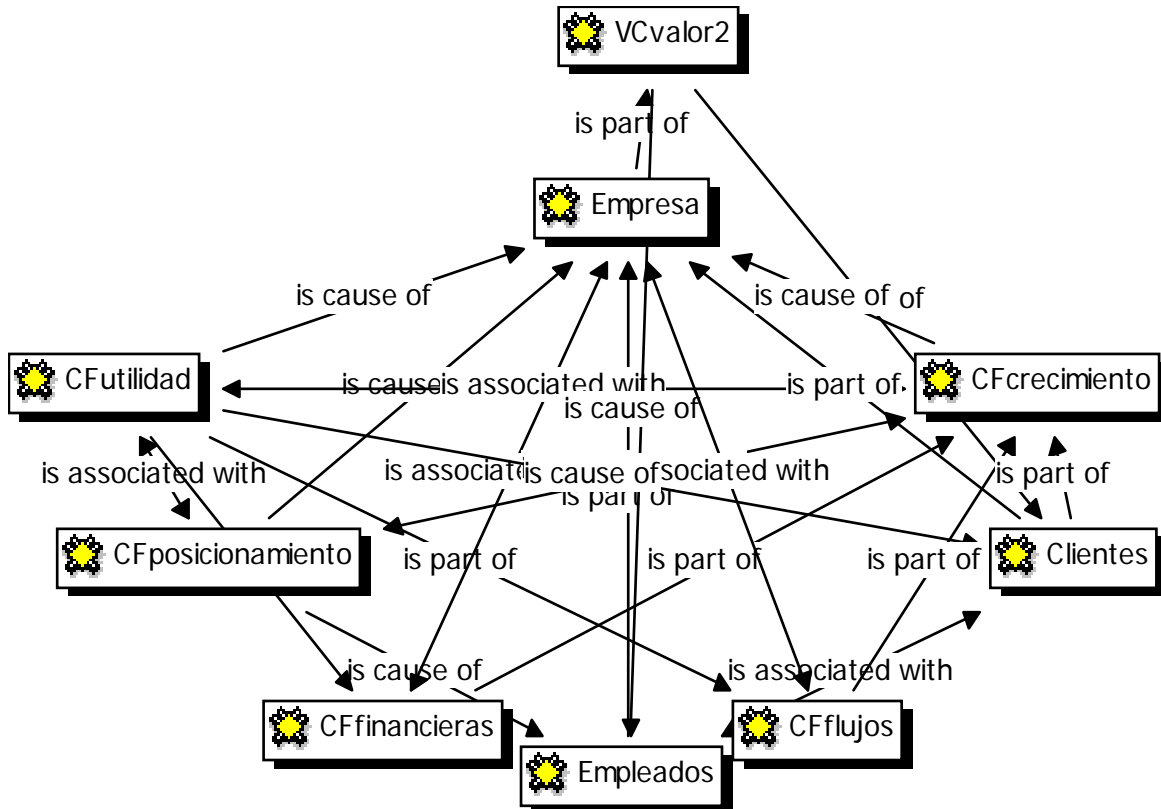
Dimensión financiera

En la figura 5.2 se muestra el análisis de variable dependiente y la variable independiente en su dimensión financiera. Nuevamente observamos que la ventaja competitiva –*VCvalor2*– es parte de la empresa. Los reactivos de la dimensión financiera son identificables puesto que comienzan con las letras *CF*. De éstos observamos en análisis que el crecimiento, utilidad y posicionamiento de la empresa son causa de generación de ventaja competitiva y al mismo tiempo esta última es causa de que la empresa tenga clientes. Los reactivos de flujo de efectivo y evaluaciones financieras mostraron estar asociadas con la ventaja competitiva.

Es notorio mencionar que, en esta dimensión al igual que la pasada, la ventaja competitiva es causa directa de que la empresa mantenga a sus clientes o bien que acceda a nuevos mercados.

Figura 5.2

Análisis de datos cualitativos: Dimensión financiera y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos



Fuente: Elaboración propia usando Atlas.ti v.5.2.0

Dimensión administrativa

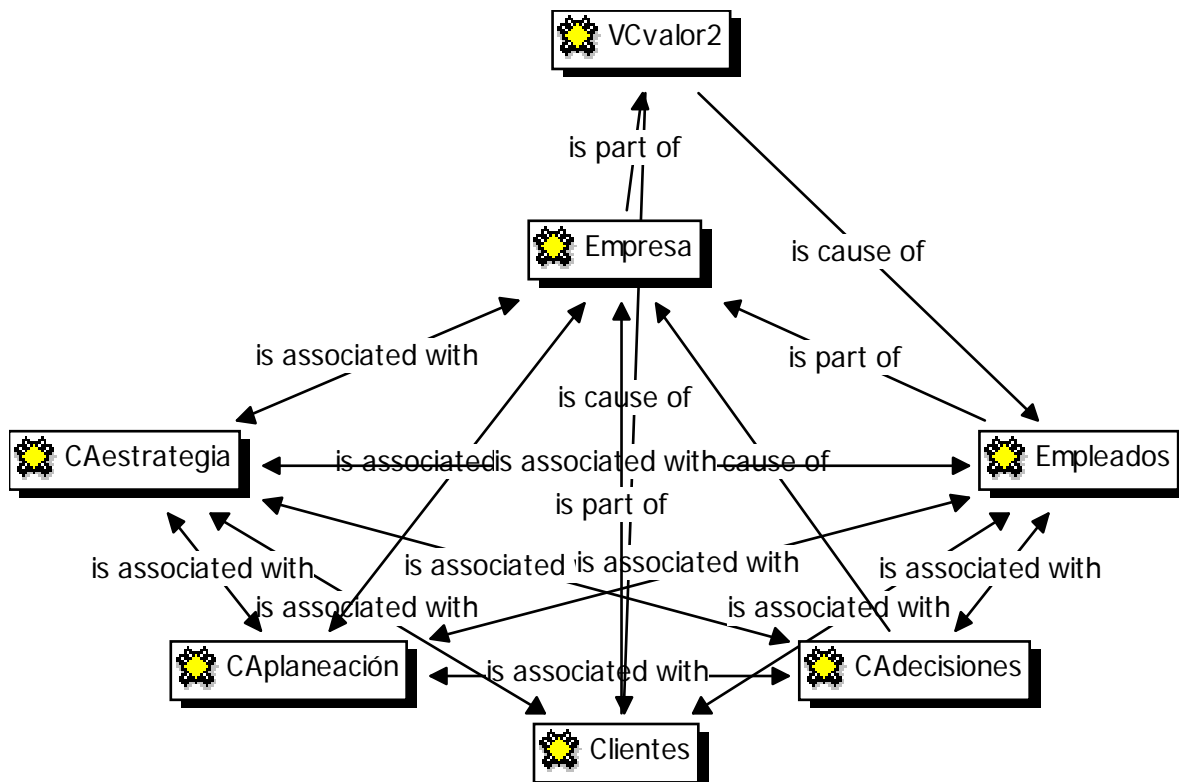
En lo que respecta a la dimensión administrativa, encontramos que la variable dependiente es parte de la empresa y a su vez no sólo está asociada sino también es causa y parte de la conservación de clientes dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina entrevistadas.

Los reactivos planeación estratégica así como la ejecución de dicha planeación correspondientes a la variable independiente en su dimensión administrativa denotaron estar asociados con la empresa y, por ende, con la ventaja competitiva de la misma.

Mientras que el reactivo de toma de decisiones expresó ser causa de la ventaja competitiva de la organización. Estos reactivos se pueden distinguir puesto que empiezan con las letras CA. Lo anteriormente expuesto se expone en la figura 5.3.

Figura 5.3

Análisis de datos cualitativos: Dimensión administrativa y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos



Fuente: Elaboración propia usando Atlas.ti v.5.2.0

Capacidades funcionales

Dimensión de ventas

Las capacidades funcionales muestran un panorama diferente con respecto a las capacidades gerenciales en el análisis cualitativo. En la dimensión de ventas de los once reactivos originales sólo mostraron tener algún tipo de relación cinco de ellos.

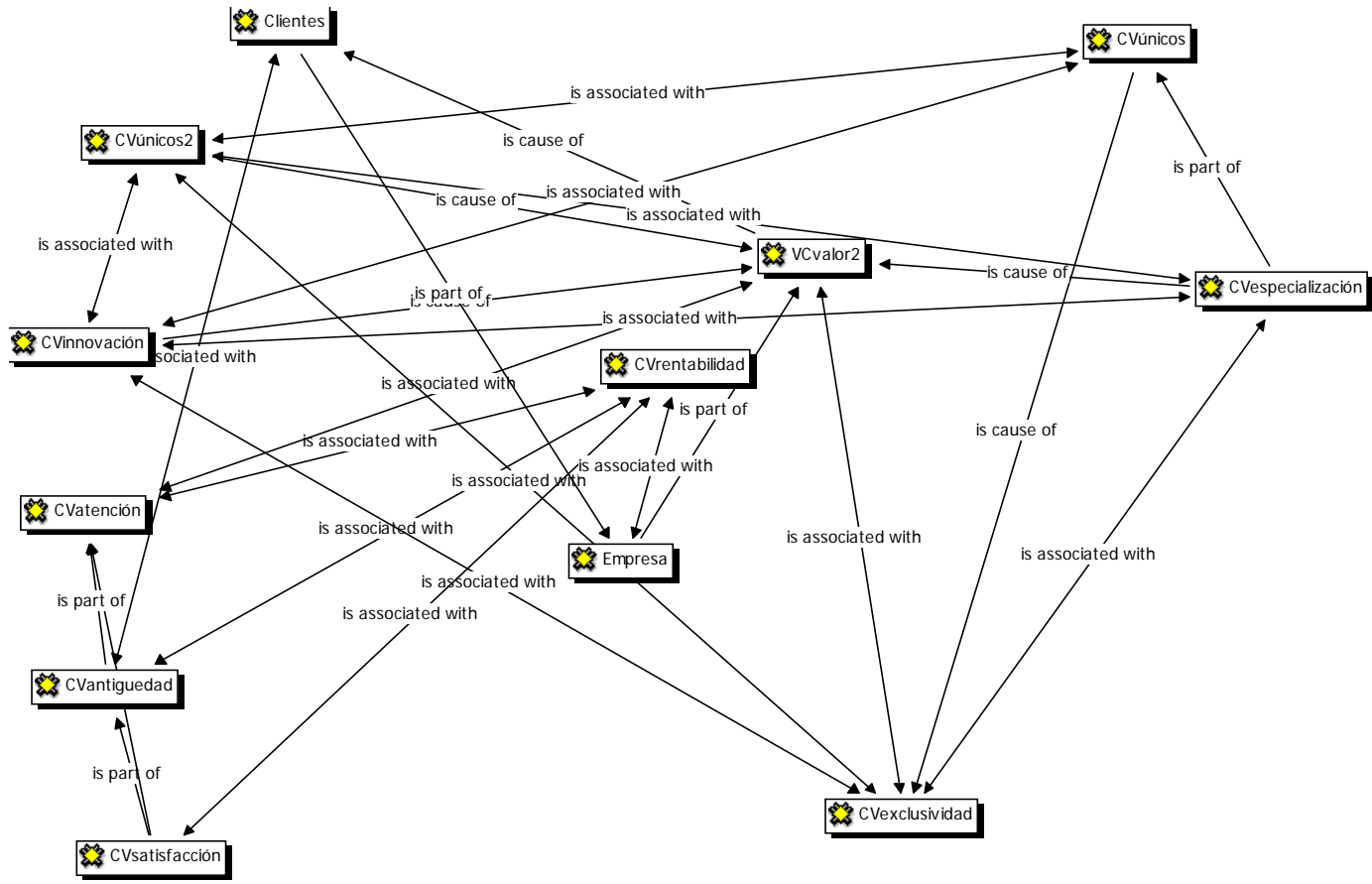
Específicamente, se encontró que ofrecer servicios únicos y especializados es causa de generación de ventaja competitiva para el sector de estudio. El reactivo de innovación mostró ser parte de la ventaja competitiva mientras que las preguntas relacionadas con la atención especializada así como la exclusividad en productos y servicios revelaron estar asociados con la variable dependiente del estudio.

Los reactivos de la variable independiente en su dimensión de ventas pueden ser identificados bajo el comienzo de las letras *CV*. Tal y como en las dimensiones anteriormente analizadas, la variable dependiente se denota con la clave *V**C**valor**2*.

Lo arriba descrito se puede constatar en la figura 5.4 que a continuación se expone.

Figura 5.4

Análisis de datos cualitativos: Dimensión de ventas y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos



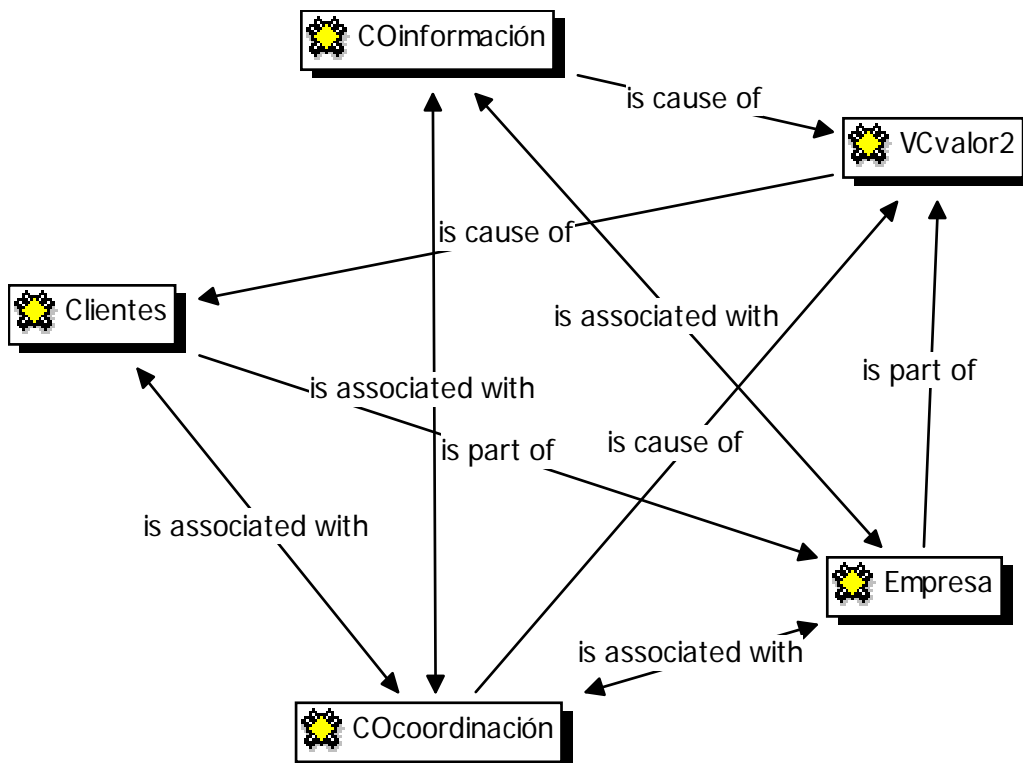
Fuente: Elaboración propia usando Atlas.ti v.5.2.0

Dimensión operativa

Los reactivos concernientes a la dimensión operativa están asociados entre sí. Es decir la coordinación y la información que fluye dentro de la organización interactúan de forma directa la una con la otra. Ambas variables son causa de la ventaja competitiva de la organización para el sector que se está investigando. En esta dimensión la ventaja competitiva vuelve a ser un factor para que la empresa posea clientes. Lo anterior se muestra en la figura 5.5.

Figura 5.5.

Análisis de datos cualitativos: Dimensión operativa y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos



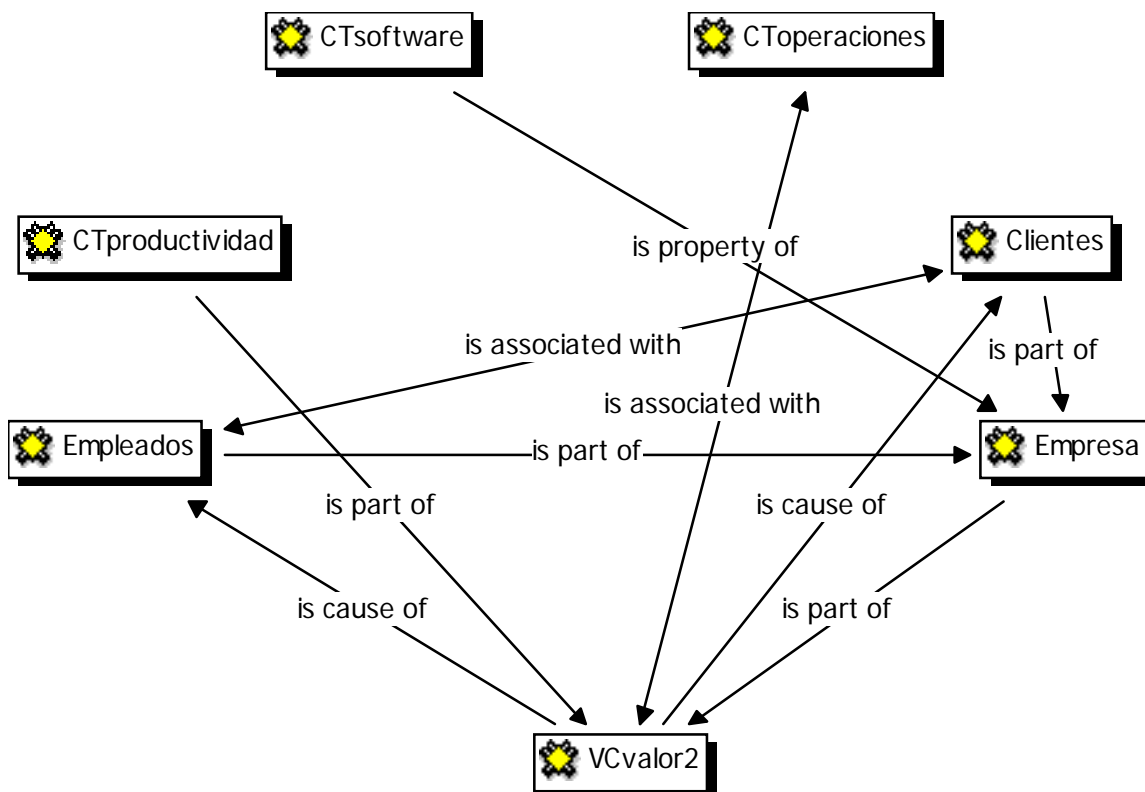
Fuente: Elaboración propia usando Atlas.ti v.5.2.0

Dimensión tecnológica

En lo que respecta a la dimensión tecnológica hallamos que dos de los cuatro reactivos originales de la entrevista están de alguna forma relacionados con la ventaja competitiva de la empresa de sector analizado. Encontramos que la ejecución de operaciones entre la empresa y los clientes por medio del internet está asociada directamente con la ventaja competitiva. El uso de sistemas de información para mejorar la productividad es parte de la variable dependiente. La figura 5.6 lo expone.

Figura 5.6

Análisis de datos cualitativos: Dimensión tecnológica y ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos



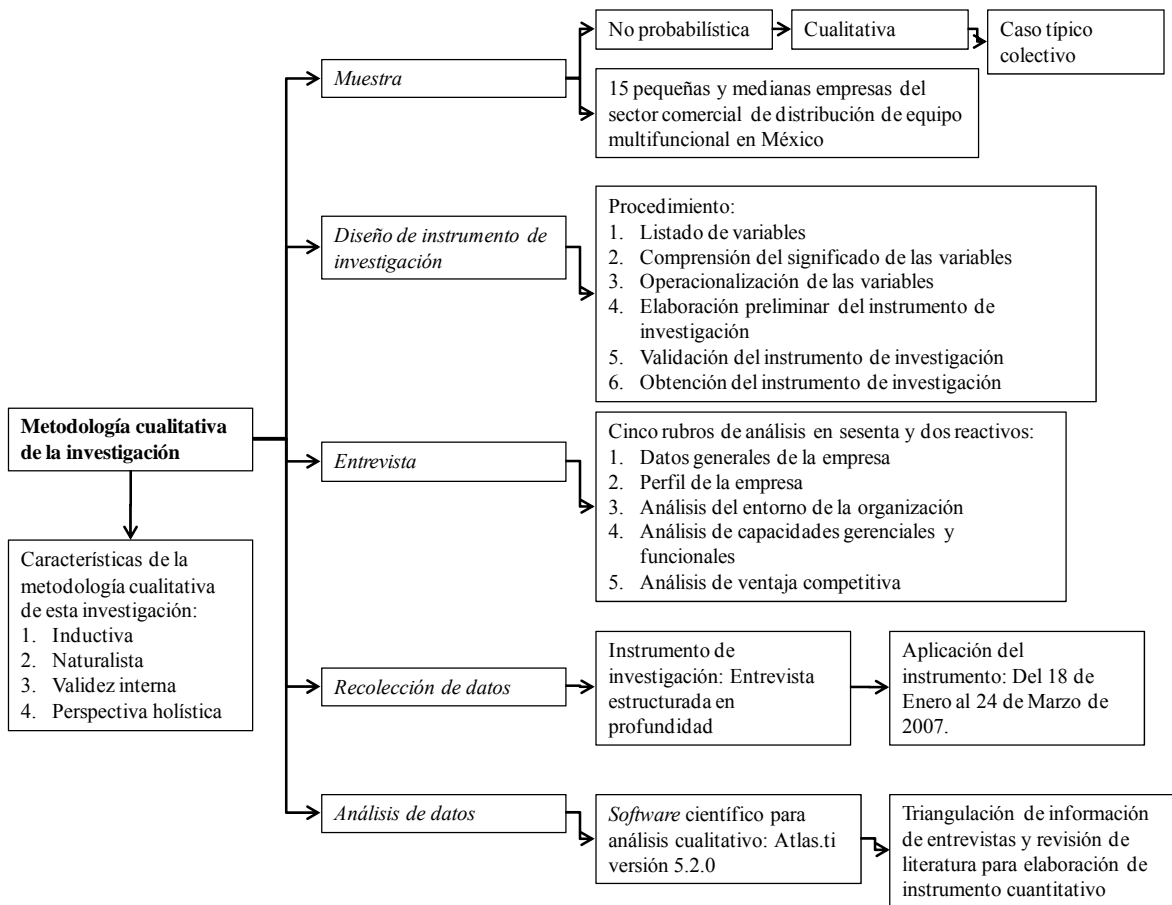
Fuente: Elaboración propia usando Atlas.ti v.5.2.0.

La primera etapa de investigación fue medular para la triangulación de información entre las entrevistas realizadas y la revisión bibliográfica de nuestro tema de estudio. A

partir de ello se elaboró el instrumento cuantitativo de nuestra pesquisa que se expondrá en páginas posteriores. El esquema 5.4 muestra el resumen de los pasos seguidos para la elaboración de la metodología cualitativa.

Esquema 5.4

Síntesis conceptual de la primera etapa de investigación: Metodología cualitativa



Fuente: Elaboración propia

5.5. Segunda etapa: Metodología Cuantitativa

La segunda etapa de investigación corresponde al desarrollo de la metodología cuantitativa. Según Palella y Martins (2003) la investigación cuantitativa se conoce como aquella según la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables cuantificables y procura determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los productos obtenidos del manejo de una muestra con el fin de inferir resultados aplicados a toda la población de la cual procede esa muestra.

Los métodos de investigación cuantitativa son recomendados cuando el estudio precisa de una tabulación rápida de datos (Wiesberg, et.al, en Di Pofi, 2002).

La metodología cuantitativa de investigación en el área de las ciencias sociales, y en el campo administrativo en particular, vieron en el siglo pasado un momento crucial en el cual surge la interrogante sobre si las ciencias sociales podrían utilizar o no la denominada *metodología dura* de las ciencias físicas para indagar el mundo social y humano.

El paradigma cuantitativo sigue un patrón lineal de investigación¹⁰⁶ que destaca elementos como variables, confiabilidad, validez y grado de significación estadística.

En esta segunda fase del estudio se consideró los costos y el tiempo que se necesitaría para llevar a cabo la investigación cuantitativa. Es importante mencionar que la responsable de la ejecución y aplicación de las encuestas en su totalidad fue quien escribe esta tesis.

¹⁰⁶ El patrón lineal seguido en el paradigma cuantitativo se define de la siguiente manera: Elección del tema-definición del problema de investigación-marco teórico-hipótesis-variables-operacionalización de las variables-diseño metodológico-producción de datos-proceso de la información-análisis de la información-elaboración de conclusiones-presentación de resultados (Pardiñas, 1992).

5.5.1. Selección de la muestra

Para la segunda etapa de investigación, nuestra población de estudio comprendió todas aquellas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina de cualquier marca en México con ventas entre 1 peso y 20 millones de pesos anuales, que contaran por lo menos con 6 empleados pero no más de 100 colaboradores y con una antigüedad de al menos un año en el mercado.

La muestra se define como muestra probabilística de marco muestral¹⁰⁷. La muestra consistió en 93 empresas representantes de 4 marcas comerciales de equipo de oficina diferentes distribuidas a nivel nacional que contaron con las características de ventas, empleados y antigüedad arriba mencionadas. La muestra puede ser consultada en el anexo A.2 de esta tesis.

Nuestra muestra se distribuyó de la siguiente manera: En lo que respecta a las marcas de distribución de equipo multifuncional se obtuvo muestra de cuatro marcas comerciales. El 31% de la muestra correspondió a la marca 1. La marca 2 contó con una participación del 33%, la tres con una cooperación del 26% mientras que la marca 4 con una intervención del 10%. El cuadro 5.4 lo expone.

¹⁰⁷ Las muestras probabilísticas requieren la determinación del tamaño de la muestra y de un proceso de selección que asegure que todos los elementos de la población tendrán la misma probabilidad de ser elegido. La selección por marco muestral se refiere a un marco de referencia que no permitirá identificar los elementos de la población, la posibilidad de enumerarlos y, por ende, de proceder a la selección de los elementos de la muestra.

Cuadro 5.4

Distribución de marcas comerciales de la muestra en la segunda etapa de investigación

Marca	Cantidad de empresas	Porcentaje
Marca 1	29	31%
Marca 2	31	33%
Marca 3	24	26%
Marca 4	9	10%

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la zona geográfica tenemos que 14 empresas respondieron ser del norte del país, 33 del área metropolitana y 23 del sur y la misma cantidad del centro del país. El cuadro 5.5 lo demuestra.

Cuadro 5.5

Distribución de zona geográfica de la muestra en la segunda etapa de investigación

Ubicación	Cantidad de empresas	Porcentaje
Norte	14	15%
Centro	23	25%
Área Metrop	33	35%
Sur	23	25%

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al tamaño de las organizaciones 31% manifestó contar con 6 a 10 empleados. De 11 a 15 colaboradores tuvo el 17% de nuestra muestra mientras que de 16 a 50 empleados obtuvo un total de 34%. El 16% de nuestros encuestados dijo tener entre 51 a 100 colaboradores. El cuadro 5.6 expresa lo escrito.

Cuadro 5.6

Distribución del tamaño de la empresa de la muestra en la segunda etapa de investigación

Tamaño	Cantidad de empresas	Porcentaje
De 6 a 10 em	29	31%
De 11 a 15 e	16	17%
De 16 a 50 e	32	34%
De 51 a 100	16	17%

Fuente: Elaboración propia

De nuestra muestra 40 empresas expresaron vender más de seis millones de pesos anuales siendo ésta la categoría más frecuentada. La menos concurrida se encuentra en las empresas con ventas de tres millones a 5 millones novecientos noventa y nueve mil pesos anuales. El cuadro 5.7 lo denota.

El 39% de la muestra expuso contar con una antigüedad de uno a cinco años en el mercado siendo la categoría más concurrida. La menor pertenece a las empresas con más de veintiún años de presencia con el 11% de participación. El cuadro 5.8 muestra la antigüedad de las empresas de nuestra muestra.

Cuadro 5.7

Distribución de ventas anuales de la muestra en la segunda etapa de investigación

Ventas anuales	Cantidad de empresas	Porcentaje
De 1 a 1,999,999 pesos	18	19%
De 1,200,000 a 2,999,999 pesos	26	28%
De 3,000,000 a 5,999,999 pesos	9	10%
Más de 6,000,000 pesos	40	43%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.8

Distribución de la antigüedad de la muestra en la segunda etapa de investigación

Antigüedad	Cantidad de empresas	Porcentaje
De 1 a 5 años	36	39%
De 6 a 15 años	33	35%
De 16 a 21 años	14	15%
Más de 21 años	10	11%

Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Diseño del cuestionario

La encuesta por cuestionario consiste en plantear a un conjunto de encuestados, lo más representativo de una población, una serie de preguntas relativas sobre un tema específico de investigación. La encuesta por cuestionario se distingue del simple sondeo de opinión por el hecho de que incluye la verificación de hipótesis teóricas y el examen de correlaciones que esas hipótesis sugieren. Tomando en cuenta el gran número de persona interrogadas y el tratamiento cuantitativo de la información, las respuestas a la mayor parte de las preguntas se pre codifican para que los encuestados elijan sus respuestas entre las que se les proponen formalmente (Quivy & Campenhoudt, 2004).

El procedimiento seguido para construir un cuestionario de medición que indagará la relación entre capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva de las organizaciones bajo la perspectiva de la visión basada en recursos fue el siguiente:

1. *Especificar la información requerida:* Este primer paso fue, hasta cierto punto, fácil debido a la información recabada en la metodología cualitativa y la previa revisión de la literatura sobre el tema. La investigadora contó con información y conocimiento suficiente para elaborar las hipótesis específicas de la investigación que guió la presente pesquisa.
2. *Determinar el tipo de preguntas y nivel de medición:* El tipo de preguntas que se eligió para formular el cuestionario fueron de carácter cerrado usando un nivel de medición de escala tipo *Likert* de cinco puntos con distancia A hasta E donde:

A → Totalmente de acuerdo

B→ De acuerdo

C→ En desacuerdo

D→ Totalmente en desacuerdo

E → No sé

3. *Determinar la estructura de las preguntas cerradas:* El cuestionario indaga la posible relación entre capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos. En este sentido se investigó las tres sub dimensiones de las capacidades gerenciales y las tres sub dimensiones de las capacidades funcionales con respecto a la ventaja competitiva de la empresa. Las preguntas del instrumento de investigación se intercalaron de la siguiente manera:

Capacidad gerencial sub dimensión financiera y ventaja competitiva

Capacidad funcional sub dimensión de ventas y ventaja competitiva

Capacidad gerencial sub dimensión de recursos humanos y ventaja competitiva

Capacidad funcional sub dimensión tecnológica y ventaja competitiva

Capacidad gerencial sub dimensión administrativa y ventaja competitiva

Capacidad funcional sub dimensión operativa y ventaja competitiva

Cada categoría contó con cinco preguntas cerradas obteniendo un total de treinta preguntas del tema de investigación. Aunado a ello, el cuestionario contó con nueve preguntas de orden socio-demográfico. La versión preliminar del cuestionario constó de treinta y nueve preguntas.

4. *Consultar a expertos y triangular la información cualitativa:* La versión preliminar del cuestionario fue llevado a revisión con expertos. Asimismo, con la información obtenida en la parte cualitativa de la investigación se precisaron las preguntas cerradas del cuestionario.

5. *Ajustar de la versión preliminar del cuestionario:* Consultado a los expertos y triangulado la información de las entrevistas se afinaron las preguntas cerradas del instrumento de investigación. Este perfeccionamiento consistió en formular preguntas claras y comprensibles para los respondientes, las preguntas se refirieron a la posible relación entre capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recurso, se ajustaron las preguntas para que no incidieran en las respuestas y se utilizó un lenguaje apropiado para las características de los respondientes.
6. *Elaborar la versión final del cuestionario:* Después de realizar estos ajustes se obtuvo la versión final del denominado: *Cuestionario de capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.*
7. *Aplicar cuestionario de investigación:* La aplicación del instrumento fue de dos tipos: Auto administrado personal y auto administrado vía correo electrónico. En el tipo auto administrado personal se proporcionó directamente a los respondientes quienes contestaron el instrumento. El segundo tipo de aplicación los respondientes contestaron directamente el cuestionario, sin embargo, no se entregaron *en mano* sino vía correo electrónico.

5.5.2. *Cuestionario*

El *Cuestionario de capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos* contó con treinta y nueve preguntas, de las cuales, treinta pertenecen al tema de investigación y las nueve restantes indagan el perfil

socio-demográfico de la muestra. En el apartado de anexos de esta tesis se presenta la versión final del instrumento para la parte cuantitativa de la investigación:

Es importante mencionar que los cuestionamientos pertenecientes al tema de investigación se intercalaron sucesivamente de la siguiente manera:

Capacidad gerencial sub dimensión financiera y ventaja competitiva

Capacidad funcional sub dimensión de ventas y ventaja competitiva

Capacidad gerencial sub dimensión de recursos humanos y ventaja competitiva

Capacidad funcional sub dimensión tecnológica y ventaja competitiva

Capacidad gerencial sub dimensión administrativa y ventaja competitiva

Capacidad funcional sub dimensión operativa y ventaja competitiva

Se realizó dicho procedimiento con el afán de reducir el sesgo de los participantes.

Las preguntas socio-demográficas no se distribuyeron de alguna forma particular.

5.5.4. Recolección de datos

La recolección de datos en la etapa cuantitativa de la investigación siguió el procedimiento que a continuación se describe:

1. *Aplicar el instrumento para recolectar datos*: Los cuestionarios de investigación se aplicaron en el periodo que comprende las fechas del 16 de Mayo al 5 de Septiembre de 2007.
2. *Preparar los registros obtenidos para su análisis*: Una vez recolectada la información se codificó para su posterior análisis. La codificación consistió en la transformación de la escala tipo *Likert* a valores numéricos de la siguiente manera:
 - A. Totalmente de acuerdo = Valor numérico 4
 - B. De acuerdo = Valor numérico 3
 - C. En desacuerdo = Valor numérico 2
 - D. Totalmente en desacuerdo = Valor numérico 1
 - E. No sé = Valor numérico 0

5.5.5. *Análisis de la información recolectada*

El análisis de la información en la etapa cuantitativa de investigación se ejecutó mediante el uso del paquete *Statistical Product for Service Solutions –SPSS-* versión 15.0 para *Windows*.

En el siguiente capítulo se expondrá a detalle cada una de las etapas del análisis que se divide en 6 rubros:

1. *Análisis descriptivo*
2. *Análisis factorial*
3. *Análisis de fiabilidad*
4. *Análisis de correlación*
5. *Análisis de regresión*
6. *Análisis de escalamiento multidimensional*

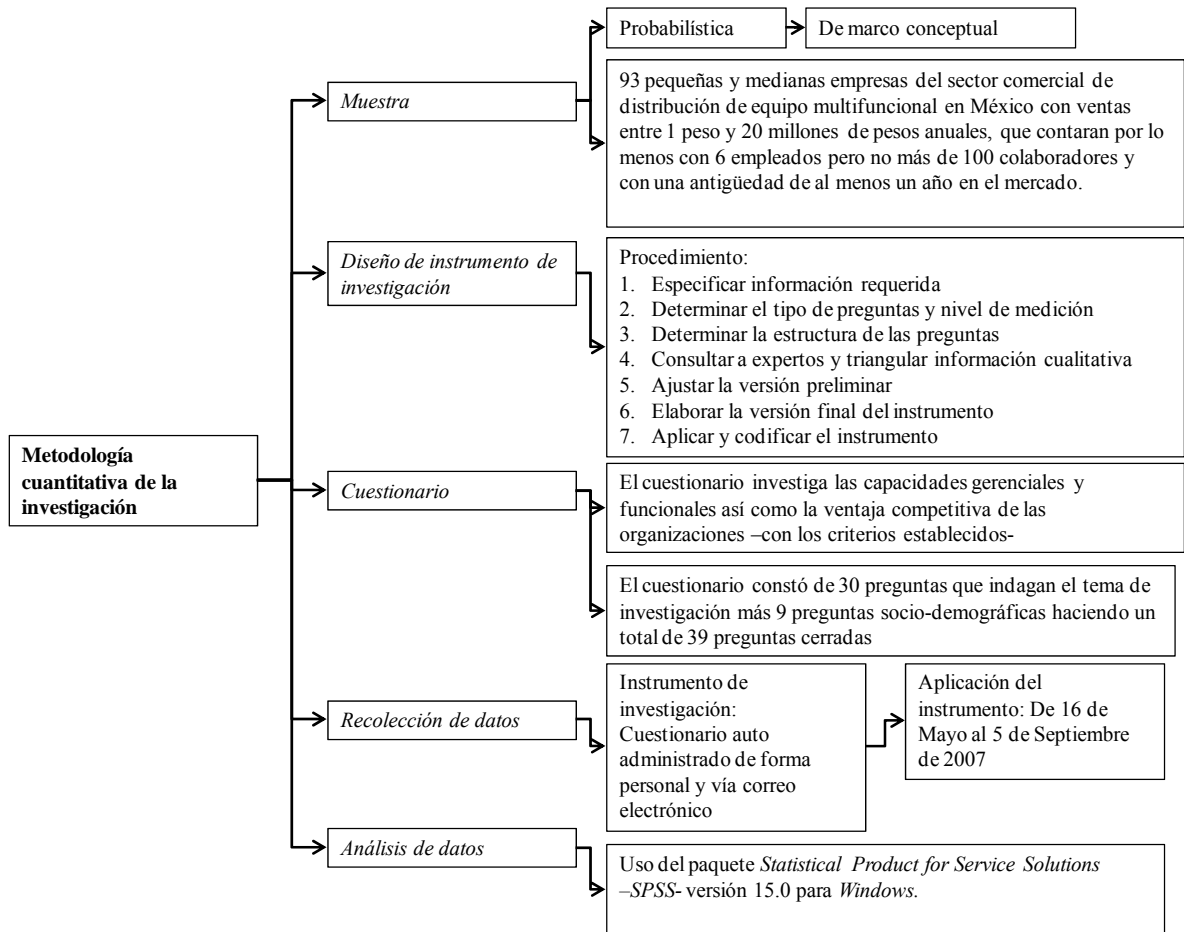
Es importante mencionar que se entregaron o enviaron en total 153 cuestionarios de los cuáles 74 fueron auto administrados personalmente y 79 fueron auto administrados vía correo electrónico. De los cuestionarios aplicados directamente se obtuvo una respuesta útil de 60 individuos lo que representa el 81% de casos útiles. En lo que respecta a los cuestionarios administrados vía correo electrónico se contó con 33 cuestionarios útiles que representa el 41% de casos.

En total se recolectaron 93 cuestionarios útiles de 153 que representa el 61% de respuestas.

El esquema 5.5 muestra en resumen el proceso seguido para la segunda etapa de investigación. Mientras que el 5.6. resume el presente capítulo.

Esquema 5.5

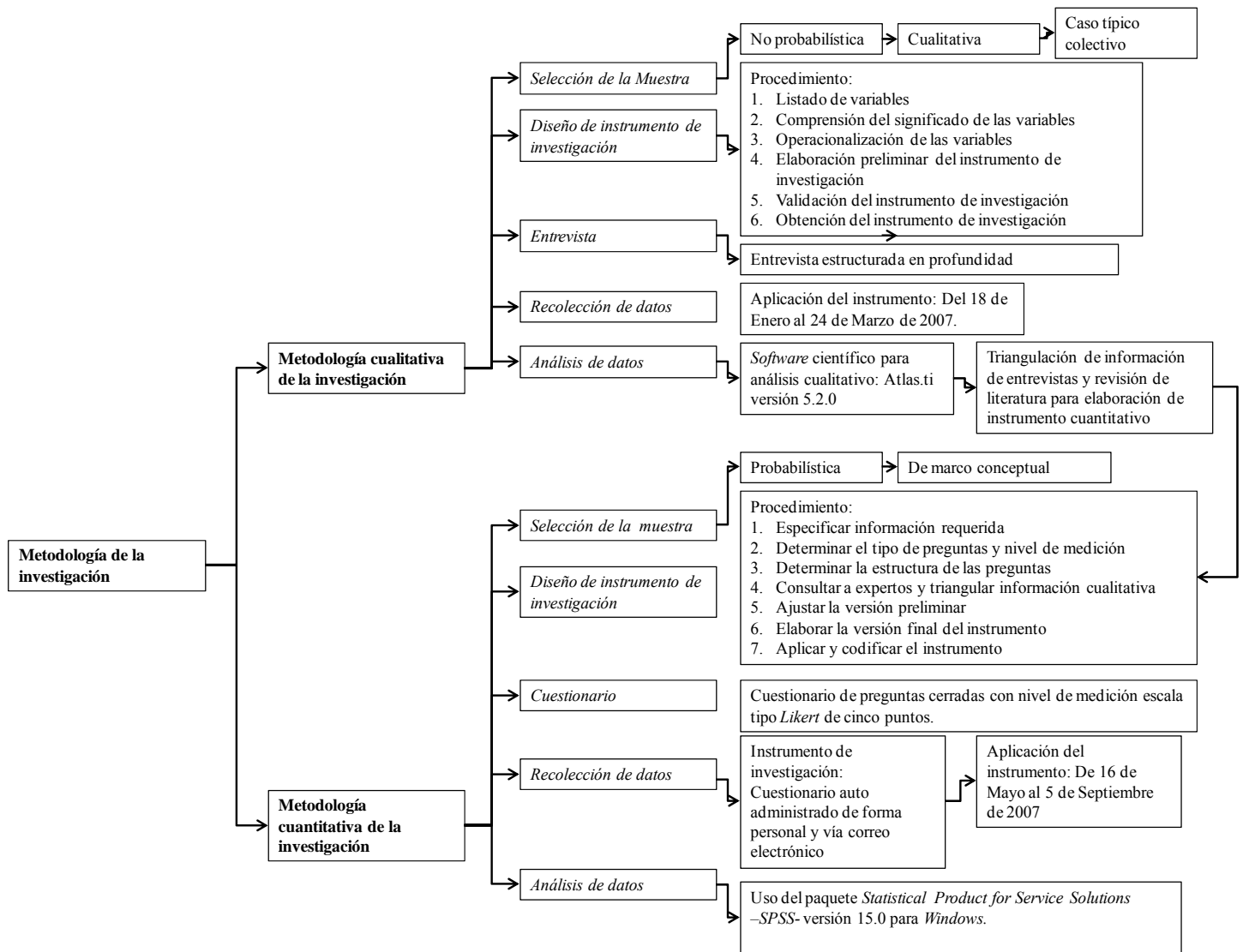
Síntesis conceptual de la segunda etapa de investigación: Metodología cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

Esquema 5.6.

Síntesis conceptual de la metodología de investigación



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

La verdad al cien por ciento es tan rara como la felicidad al cien por ciento.
Sigmund Freud

CAPÍTULO 6

Análisis e interpretación de los resultados

Resultados

6.1 Análisis descriptivo.

6.1.1. Medias, desviaciones, sesgos y curtosis.

6.1.2. Frecuencias.

6.2 Análisis factorial.

6.2.1. Análisis factorial de la variable independiente

6.2.2. Análisis factorial de la variable dependiente

6.3 Análisis de estimación de la confiabilidad

6.3.1. Consistencia interna de la variable independiente

6.3.2. Consistencia interna de la variable dependiente

6.3.3. Consistencia interna de la variable independiente y dependiente

6.4 Análisis de correlación.

6.5 Análisis de regresión

El propósito de este sexto capítulo es (1) mostrar los resultados de la investigación, (2) analizar dichos resultados, (3) presentar un modelo conceptual donde se vincule las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos con fundamento en los resultados obtenidos y (4) rechazar o no rechazar las hipótesis de la investigación.

En este capítulo se describirá el estudio estadístico realizado para ver las interacciones entre la variable dependiente y las variables independientes a través de los siguientes análisis:

1. Análisis descriptivo
2. Análisis factorial
3. Análisis de fiabilidad
4. Análisis de correlación
5. Análisis de regresión
6. Análisis de escalamiento multidimensional

Dichos análisis se ejecutaron mediante el uso del paquete *Statistical Product for Service Solutions (SPSS)* versión 15.0 para *Windows* aplicado a 93 observaciones útiles y treinta y una variables.

6.1. Análisis Descriptivo

6.1.1. Medias, desviaciones, sesgos y curtosis.

La estadística descriptiva proporciona el estudio de la distribución de los valores de las variables sobre el conjunto de casos observados; enfocándose en la simplificación y evaluación de datos (Zeller, 1999). Este análisis es básico pero fundamental en cualquier investigación (Ferrán, 2001). En este primer análisis evaluaremos las medidas de tendencia central para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno al valor central, es decir, evaluaremos la distribución de los puntajes de cada una de nuestras variables dependientes así como de la variable independiente. Para ello, estudiaremos la media¹⁰⁸, desviación estándar¹⁰⁹, coeficiente de asimetría o sesgo¹¹⁰ y coeficiente de apuntamiento o curtosis¹¹¹ de la investigación.

¹⁰⁸ La media es una medida poderosa de tendencia central y es igual a la suma de los valores de todos los elementos de la población ($\sum x$) dividida entre el número total de elementos que componen la población (N) cuya fórmula se describe: $\mu = \sum x / N$ (Levin & Rubin, 1996). La fortaleza de la media es, paradójicamente, también su debilidad. Dicha medida incorpora el puntaje exacto de cada uno de los sujetos y lo estima en una tendencia central por lo tanto puede ser usado en todos los análisis estadísticos. Cuando el valor de alguno elemento de la población es extremo, la media está distorsionada, influyendo fuertemente en ella (McHugh, 2003).

¹⁰⁹ La desviación estándar nos permite determinar, con un buen grado de precisión, dónde están localizados los valores de una distribución de frecuencias con relación a la media. La desviación estándar de la población o σ , es simplemente la raíz cuadrada de la varianza de la población. Como la varianza es el promedio de las distancias al cuadrado que van de las observaciones a la media, la desviación estándar es la raíz cuadrada del promedio de las distancias al cuadrado que van de las observaciones a la media. La fórmula para la desviación estándar es: $\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum (x - \mu)^2 / N} = \sqrt{\sum x^2 / N - \mu^2}$ (Hopkins, et. al. 1997)

¹¹⁰ El sesgo mide la simetría de la distribución buscando que cada mitad de curva sea la imagen espejo de la otra para lograr una curva normal (McHugh, 2003). Sin embargo, un conjunto de datos puede presentar una curva simétrica o sesgada. Las curvas simétricas tienen una forma tal que una línea vertical que pase por el punto más alto de la curva dividirá el área de ésta en dos partes iguales. Las curvas sesgadas se presentan cuando los valores de están concentrado en el extremo inferior o en el superior de la escala de medición del eje horizontal, es decir, cuando los valores no están igualmente distribuidos (Levin & Rubin, 1996). Esta asimetría puede ser de cualquier grado, desde muy ligera hasta muy extrema. La dirección de la asimetría se marca como positiva cuando la distribución *se alarga* hacia la derecha a los valores altos en la distribución, y se llama negativa cuando la distribución se corre hacia la izquierda al extremo de los valores bajos del rango. Cabe mencionar que los términos positivo o negativo no tienen nada que ver con un desempeño deseable o indeseable; se refieren más bien al signo algebraico del resultado cuando el grado de asimetría se cualifica (Salkind, 2004). Su fórmula está denotada de la siguiente manera: $\text{Sesgo} = \frac{\sum_{i=1}^k n_i (x_i - \mu)^3 / n}{s^3}$

¹¹¹ La curtosis o coeficiente de apuntamiento de una variable sirve para medir el grado de concentración de los valores que toma en torno a su media, es decir, estamos midiendo su grado de agudeza (Levin & Rubin,

Así pues, la distribución de los puntajes alcanzados por los sujetos en la variable capacidades gerenciales se muestra en el cuadro 6.1.

Cuadro 6.1

Capacidades Gerenciales: Media, desviación estándar, sesgo y curtosis

Estadística Descriptiva									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
MRh1	93	1	4	3.33	.742	-.791	.250	-.159	.495
MAdmon1	93	0	4	2.95	.993	-1.320	.250	2.105	.495
MFinan2	93	0	4	3.01	1.037	-1.156	.250	1.188	.495
MRh2	93	0	4	2.86	.996	-.861	.250	.626	.495
MAdmon2	93	0	4	3.32	.768	-1.510	.250	3.711	.495
MFinan3	93	0	4	2.96	.977	-1.056	.250	1.174	.495
MRh3	93	1	4	3.10	.677	-.549	.250	.803	.495
MAdmon3	93	0	4	2.96	1.021	-.978	.250	.694	.495
MFinan4	93	0	4	2.90	1.054	-.715	.250	.026	.495
MRh4	93	1	4	3.03	.827	-.532	.250	-.269	.495
MAdmon4	93	0	4	3.01	1.058	-1.260	.250	1.461	.495
MFinan5	93	0	4	2.90	1.033	-.771	.250	-.001	.495
MRh5	93	0	4	3.13	.887	-1.021	.250	1.013	.495
MAdmon5	93	0	4	2.95	1.015	-.975	.250	.726	.495
Valid N (listwise)	93								

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

De los catorce reactivos que componen la escala de capacidades gerenciales encontramos que cuatro de ellos presentan un fuerte sesgo negativo así como valores de apuntamiento leptocúrtico. Es posible observar, en términos generales, que esta dimensión presenta menos de una desviación estándar de la media. A partir de estos datos se construyó la figura de esta categoría que se muestra a continuación:

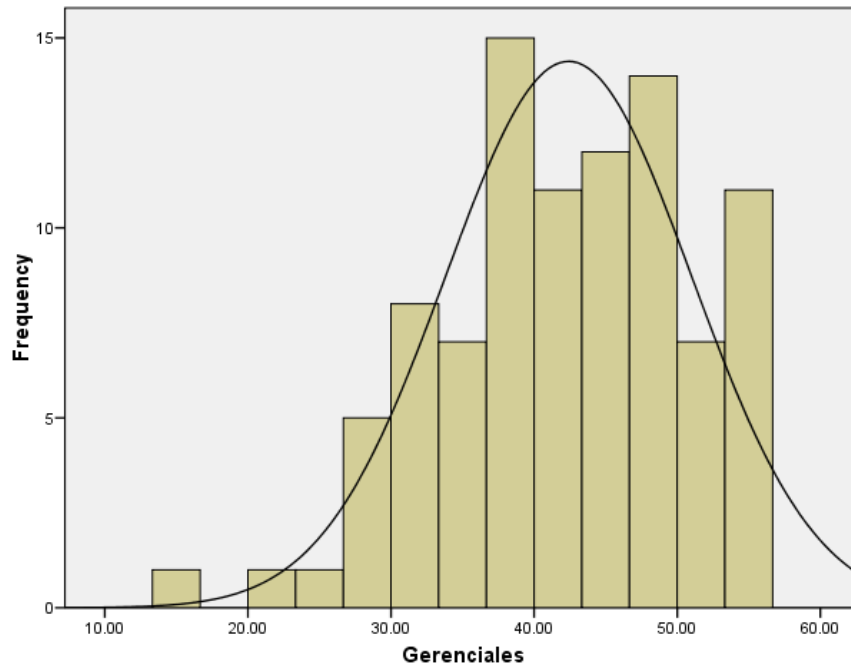
1996). Se elige como referencia una variable con distribución normal de tal modo que para ella el coeficiente de apuntamiento es cero. Su fórmula es: $Ap = \frac{\sum_{i=1}^k n_i(x_i - \bar{x})^4/n}{s^4} - 3$

Según su apuntamiento, una variable puede ser:

1. Leptocúrtica: Si $Ap > 0$, es decir, es más apuntada que la normal. Los valores que toma la variable están muy concentrados en torno a su media y hay pocos valores extremos.
2. Mesocúrtica: Si $Ap = 0$, es decir, es tan apuntada como la normal y,
3. Platicúrtica: Si $Ap < 0$, es decir, es menos apuntada que la normal. Hay muchos valores extremos, las colas de la variable son muy pesadas. (McHugh, 2003)

Figura 6.1

Distribución de la variable: Capacidades Gerenciales



Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Gráficamente se confirma que los sujetos se distribuyen hacia la derecha de la media por lo que esta escala tiene un sesgo negativo, es decir, se distribuye hacia puntajes mayores a la media. Así también se ratifica la distribución leptocúrtica, es decir, la mayoría de los sujetos se agrupan a menos o a una desviación estándar hacia la derecha e izquierda de la media, reflejándose así la poca dispersión de datos.

De los trece reactivos que conforman las capacidades funcionales encontramos que cinco de ellos presentan también sesgo negativo así como valores mayores a cero en su curtosis. En lo referente a su desviación estándar observamos que en términos generales los puntajes se distribuyen a menos de una desviación estándar de la media. Esto se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.2

Capacidades Funcionales: Media, desviación estándar, sesgo y curtosis**Estadística Descriptiva**

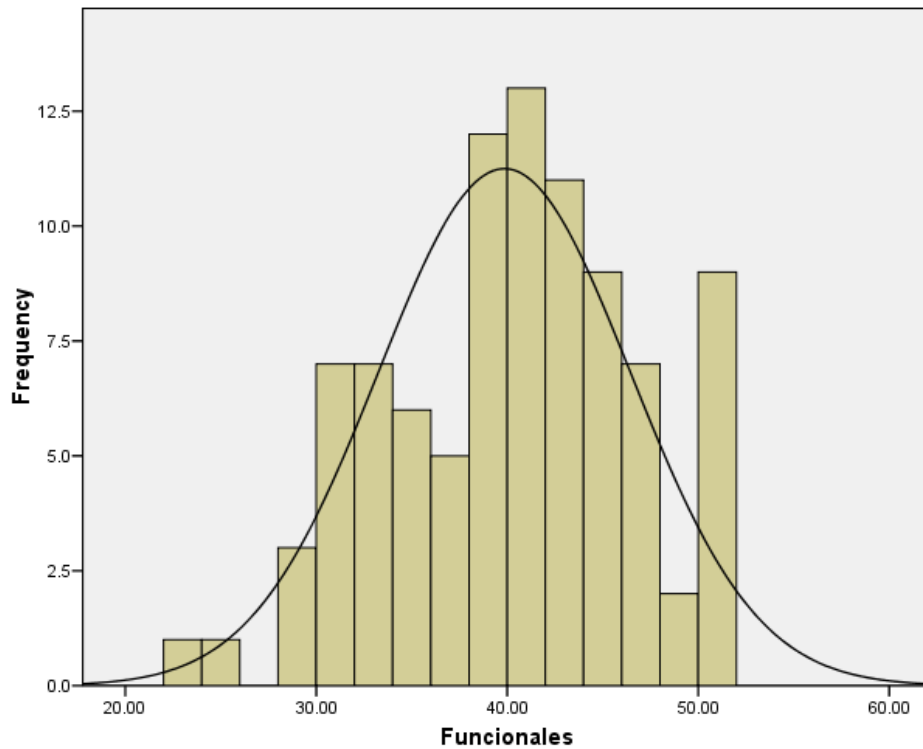
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
FTecno1	93	0	4	3.10	.968	-1.227	.250	1.677	.495
FOpera1	93	0	4	3.00	.872	-.603	.250	.226	.495
FCliente2	93	0	4	3.11	.853	-.854	.250	.843	.495
FTecno2	93	0	4	3.04	.988	-1.124	.250	1.254	.495
FCliente3	93	2	4	3.45	.668	-.826	.250	-.420	.495
FTecno3	93	0	4	2.30	1.266	-.294	.250	-.792	.495
FOpera3	93	0	4	2.74	.999	-.862	.250	.734	.495
FCliente4	93	1	4	3.38	.779	-1.198	.250	1.073	.495
FTecno4	93	0	4	3.12	.976	-1.030	.250	.761	.495
FOpera4	93	0	4	3.20	.879	-1.297	.250	2.295	.495
FCliente5	93	1	4	3.28	.771	-.967	.250	.716	.495
FTecno5	93	0	4	3.13	.981	-1.184	.250	1.129	.495
FOpera5	93	0	4	3.00	.834	-.689	.250	.736	.495
Valid N (listwise)	93								

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En términos gráficos, corroboramos que los sujetos se distribuyen hacia la derecha de la media por lo que esta escala tiene ligero sesgo negativo aunque ésta se aproxima a una distribución simétrica. Se ratifica la distribución leptocúrtica. Como la mayoría de los sujetos se agrupa a menos de una desviación estándar hacia la derecha e izquierda de la media se manifiesta poca dispersión de datos. Lo anteriormente expuesto se presenta en la figura 6.2

Figura 6.2

Distribución de la variable: Capacidades Funcionales



Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

La variable dependiente conformada por cuatro reactivos presentan un ligero sesgo positivo. Dos reactivos poseen una fuerte curtosis menor a cero. En general, los individuos se distribuyen un poco más allá de una desviación estándar de la media. Lo anterior se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.3

Ventaja Competitiva: Media, desviación estándar, sesgo y curtosis

Estadística Descriptiva

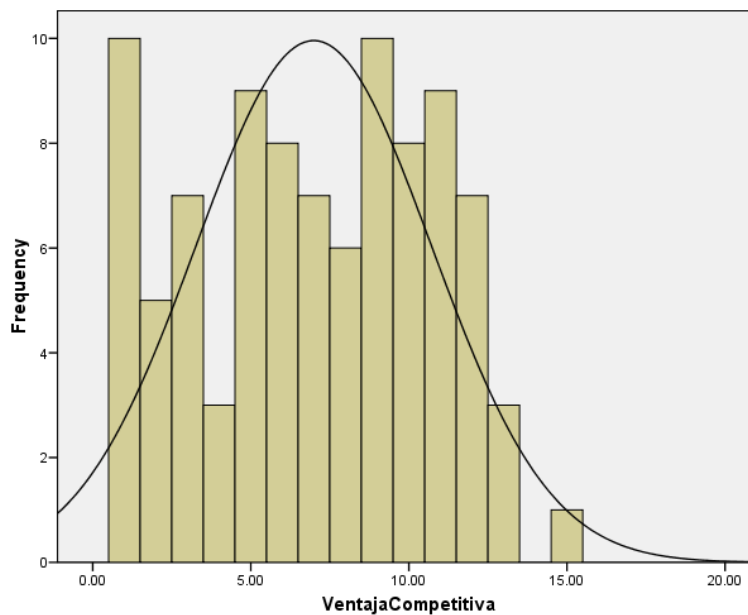
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Antigüedad	93	0	4	1.97	1.005	.657	.250	-.459	.495
Tamaño	93	0	3	1.38	1.103	-.002	.250	-1.369	.495
Tangibles	93	0	4	1.63	1.214	.182	.250	-.812	.495
Ventas	93	0	4	2.01	1.500	.080	.250	-1.501	.495
Valid N (listwise)	93								

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En representación gráfica se ratifica el sesgo positivo por lo que la distribución se alarga hacia la derecha a los valores altos en la distribución. La siguiente figura presenta valores extremos en la cola izquierda por lo que se hace más ancha que en la distribución normal.

Figura 6.3

Distribución de la variable: Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

6.1.2. Frecuencias

Para presentar en esta investigación de forma organizada los datos en clases, esto es, en grupos de valores que describen la característica de los datos se utilizará la distribución de frecuencias de los sujetos encuestados.

Una distribución de frecuencias muestra el número de observaciones del conjunto de datos que caen en cada una de las clases. (Levin & Rubin, 1996), es una tabla de datos, referentes a una variable en la que se contienen las diversas categorías o valores de la variables (Visauta & Martori, 2003).

En este apartado presentaremos el análisis descriptivo de frecuencias y frecuencias relativas¹¹² con respecto a la edad, escolaridad y cargo en la organización de los sujetos encuestados. Con lo que respecta a la firma se mostrará su antigüedad, tamaño, desempeño financiero, activos y ubicación.

De un total de noventa y tres individuos encuestados encontramos que de un rango de menos de veintinueve años a más de sesenta años la frecuencia más alta se concentra en sujetos de 40 a 49 años de edad con un 35.5% de frecuencia. La menor concentración de datos se localiza en individuos mayores de sesenta años con un 4.3% de respuestas. El cuadro 6.4 muestra lo expuesto.

¹¹² La distribución de frecuencias relativas se presentan las frecuencias en términos de fracciones o porcentajes. Esta distribución aparece a cada clase con su fracción o porcentaje apropiado del total de los datos, es decir, del número total de observaciones (Ferrán, 2001)

Cuadro 6.4

Distribución descriptiva de frecuencias - Edad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 29 años	9	9.7	9.7	9.7
De 30 a 39 años	27	29.0	29.0	38.7
De 40 a 49 años	33	35.5	35.5	74.2
De 50 a 59 años	20	21.5	21.5	95.7
Más de 60 años	4	4.3	4.3	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En cuanto a la escolaridad de los sujetos encuestados 60 de ellos expresaron contar con estudios de licenciatura lo que representa la mayor frecuencia de la muestra. Una persona del total de las observaciones cuenta con estudios de secundaria siendo ésta la frecuencia menor. El siguiente expone lo anterior.

Cuadro 6.5

Distribución descriptiva de frecuencias - Escolaridad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Secundaria	1	1.1	1.1	1.1
Nivel medio superior	15	16.1	16.1	17.2
Estudios Licenciatura	60	64.5	64.5	81.7
Estudios de Postgrado	17	18.3	18.3	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

El 60.2% de las personas que contestaron el instrumento de investigación ocupan el cargo de directores generales dentro de la organización, siendo esta frecuencia la mayor en las observaciones realizadas. El 1.1% de la población encuestada respondió ser un agente

operativo dentro de la firma lo que representa la menor frecuencia, esto se exhibe en el cuadro 6.6

Cuadro 6.6.

Distribución descriptiva de frecuencias – Cargo ocupado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Operativo	1	1.1	1.1	1.1
Supervisor	20	21.5	21.5	22.6
Gerencia	16	17.2	17.2	39.8
Director general	56	60.2	60.2	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En lo que respecta al análisis descriptivo de frecuencia de la firma encontramos que existe una diferencia marginal entre primer y segundo lugar de frecuencia en antigüedad. Tenemos que el 37.6% de las organizaciones manifiestan una antigüedad de uno a cinco años, mientras que, el 35.5% de las firmas ostentan de seis a quince años de permanencia en el mercado. La diferencia es de 2.1% entre la primera y la segunda. Una empresa del total de noventa y tres observaciones exteriorizó tener menos de un año de antigüedad lo que representa el 1.1% de frecuencia en la población. El siguiente cuadro demuestra lo hasta ahora escrito.

Cuadro 6.7

Distribución descriptiva de frecuencias – Antigüedad de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 1 año	1	1.1	1.1	1.1
De 1 a 5 años	35	37.6	37.6	38.7
De 6 a 15 años	33	35.5	35.5	74.2
De 16 a 20 años	14	15.1	15.1	89.2
Más de 21 años	10	10.8	10.8	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En lo que respecta al tamaño de las organizaciones encuestadas, la frecuencia inferior es compartida en dos rangos con el mismo porcentaje. Las empresas que tienen contratado de once a quince empleados y las firmas que ostentan de cincuenta y un a cien empleados exhiben un frecuencia relativa del 17.2%. Por otro lado, la mayor frecuencia se localiza en las empresas que trabajan con dieciséis a cincuenta colaboradores con un 34.4% de frecuencia relativa. Lo anterior se presente en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.8

Distribución descriptiva de frecuencias – Tamaño de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De 6 a 10 empleados	29	31.2	31.2	31.2
De 11 a 15 empleados	16	17.2	17.2	48.4
De 16 a 50 empleados	32	34.4	34.4	82.8
De 51 a 100 empleados	16	17.2	17.2	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Adicionalmente al número de colaboradores, el número de sucursales es otra medida para conocer el tamaño de las empresas encuestadas. En este rubro encontramos

que 39 firmas poseen de una a dos sucursales lo que representa una frecuencia relativa de 41.9% que es la mayor en las observaciones efectuadas. La frecuencia relativa menor corresponde al 1.1% que comprende a organizaciones que controlan más de nueve sucursales. El cuadro 6.9 lo demuestra.

Cuadro 6.9

Distribución descriptiva de frecuencias – Tamaño de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ninguna	37	39.8	39.8	39.8
De 1 a 2 sucursales	39	41.9	41.9	81.7
De 3 a 5 sucursales	14	15.1	15.1	96.8
De 6 a 8 sucursales	2	2.2	2.2	98.9
Más de 9 sucursales	1	1.1	1.1	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

El desempeño financiero de las organizaciones pertenecientes al sector comercial de distribución de equipo multifuncional se comporta de la siguiente manera: El 28% de las empresas observadas tiene ingresos anuales con rango de un millón doscientos mil pesos a dos millones novecientos noventa y nueve mil pesos lo que representa la mayor frecuencia de la población. El 9.7% de las organizaciones obtiene ingresos de tres millones de pesos a cinco millones novecientos noventa y nueve mil pesos en su operación anual lo que constituye la menor frecuencia relativa. Esto se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.10

Distribución descriptiva de frecuencias – Desempeño financiero de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 1,999,999 pesos	18	19.4	19.4	19.4
Entre 1,200,000 y 2,999,999	26	28.0	28.0	47.3
Entre 3,000,000 y 5,999,999	9	9.7	9.7	57.0
Entre 6,000,000 y 9,999,999	17	18.3	18.3	75.3
Más de 10,000,000 pesos	23	24.7	24.7	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Una de las formas para conocer la acumulación de activos de una empresa se expresa a través del número de autos que ostentan. Encontramos que para la población estudiada el 34.4% posee de seis a diez vehículos para realizar sus operaciones siendo ésta la frecuencia relativa mayor. La frecuencia relativa menor se ubica en las organizaciones que poseen más de dieciséis automóviles constituido por el 7.5% de las observaciones. Otra frecuencia relativa importante la obtienen las firmas que expresaron contar con uno a dos vehículos de trabajo, alcanzando un 23.7%. En el cuadro 6.11 se despliega lo referente a la acumulación de activos de la empresa.

Cuadro 6.11

Distribución descriptiva de frecuencias – Activos de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De 1 a 2 autos	22	23.7	23.7	23.7
De 3 a 5 autos	18	19.4	19.4	43.0
De 6 a 10 autos	32	34.4	34.4	77.4
De 11 a 15 autos	14	15.1	15.1	92.5
Más de 16 autos	7	7.5	7.5	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Este estudio se realizó a nivel nacional y para conocer la ubicación de las empresas se dividió a la república mexicana en 4 territorios tomando como fundamento una de las divisiones geográficas realizada por el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. La mayor número de observaciones se presentaron el área metropolitana lo que corresponde una frecuencias relativa del 35.5%. El menor número de datos se obtuvieron de la zona norte del país con un 15.1% del total. El siguiente cuadro lo expresa.

Cuadro 6.12

Distribución descriptiva de frecuencias – Ubicación geográfica-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Norte	14	15.1	15.1	15.1
Centro	23	24.7	24.7	39.8
Área metropolitana	33	35.5	35.5	75.3
Sur	23	24.7	24.7	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

6.2 Análisis factorial

A pesar de la diversidad de lo que puede denominarse *análisis factorial*, hay un principio unificador de este concepto: Los factores –llamados compuestos, constructos, dimensiones, índices o ejes- reflejan combinaciones de variables observables –también llamadas medidas, pruebas, indicadores-. Estas combinaciones son usadas de tres maneras diferentes en la bibliografía. Nuestro estudio se enfoca en el indicador *causal*¹¹³.

El análisis factorial es un instrumento para explicar constructos, por lo general tiene que ver con la diferencia individual pero también es usado para estudiar procesos comunes a un grupo de personas (Watson & Tellegen, 1985 en Mardia et.al., 1979). Este análisis describe una amplia categoría de enfoques para determinar la estructura de las relaciones entre medidas. En este estudio lo usaremos para determinar:

1. Agrupamiento de variables
2. Cuáles variables pertenecen a cuál grupo y en qué grado y,
3. Cuántas dimensiones se necesitan para explicar las relaciones entre las variables

Se considerará, en este estudio, primero el análisis factorial como un método general de investigación en un intento por minimizar los errores más comunes. Por tal motivo, se eligieron cuidadosamente las variables para tratar de asegurar que todas las variables de interés se correlacionaran altamente entre sí; en un grado ligeramente menor se tomó precaución que los sujetos de estudio pertenecieran exclusivamente al sector comercial de distribución de multifuncionales en México con el mismo objetivo. Así también, se utiliza el análisis factorial como método para descomponer la varianza de una medida en uno o más factores comunes.

¹¹³ Los indicadores causales son combinaciones lineales en las que el factor depende de las observables. Por tanto el factor se convierte en el criterio en un sentido de análisis de regresión. Bollen y Lennox (1991) usan como ejemplo la posición socioeconómica. Las personas tienen una posición socioeconómica alta debida que son ricas y están bien educadas; no se vuelven ricas o bien educadas porque tengan una posición socioeconómica alta. Los indicadores causales no necesitan ser internamente consistentes (Mardia, et.al. 1979)

Es importante mencionar que el análisis factorial utilizado en esta investigación fue ejecutado con el método de componentes principales¹¹⁴ de rotación Varimax¹¹⁵ y la calificación de los factores se calcularon por medio del procedimiento Barlett¹¹⁶.

Los resultados obtenidos en este análisis del análisis factorial para el agrupamiento de variables independientes y dependientes se muestran a continuación.

En el cuadro 6.13 se puede observar el agrupamiento de las variables independientes en seis factores. Para lograr dichas congregaciones se tomaron en cuenta las cargas factoriales¹¹⁷ mayores o cercanas a 0.50 encontrando lo siguiente:

1. El factor 1 agrupa las variables correspondientes a la capacidad gerencial en la sub-dimensión de recursos humanos en la pregunta uno, tres y cuatro. El mismo factor concentra variables de la capacidad funcional en la sub-dimensión operativa en los reactivos uno, tres, cuatro y cinco. Es notorio recordar que todos los reactivos con respecto a la ventaja competitiva. Así, se denomina a este factor como *dimensión humano-operativa*
2. El factor 2 arroja la agrupación de la capacidad gerencial en la sub-dimensión administrativa y financiera. En la primera se reúnen los reactivos uno, tres y cuatro y, en la segunda las preguntas tres, cuatro y cinco. De acuerdo a esta asociación hemos denominado a este factor como la *dimensión financiero-administrativa*

¹¹⁴ El método de componentes principales es citado como el principal ejemplo de un enfoque de la condensación que optimiza una propiedad de la muestra de datos. Específicamente, maximiza la suma de elementos estructurales cuadrados de modo que cada componente principal explica más varianza que cualquier otro tipo de componente. Implica lo que se conoce con el nombre de *Análisis Eigen* que es la solución a la ecuación característica de una matriz (Mardia, et.al., 1979)

¹¹⁵ La rotación Varimax, propuesta por Kaiser (1958), es un tipo de rotación ortogonal de los factores que trata de minimizar el número de variables con saturaciones altas en un factor (Ferrán, 2001). Este método trata de forzar tantas cargas como se pueda hacia 0 y forzar las demás hacia 1. La rotación no cambia las comunidades, y por tanto, éstas permanecen constantes (Johnson, 1998).

¹¹⁶ El análisis por factores se usa con frecuencia para reducir muchas respuestas a un conjunto menos de variables no correlacionadas. Si este nuevo conjunto de variables se va a usar en análisis estadísticos subsiguientes, es necesario asignar una calificación o valor de cada una de las nuevas variables para cada unidad experimental del conjunto de datos. Barlett, sugirió $f_r = (\Phi' \Psi^{-1} \Phi)^{-1} \Phi' \Psi^{-1} z_r$. Entonces, se toma f_r como el vector de las calificaciones estimadas de los factores para el r-ésimo individuo, $r = 1, 2, \dots, N$ (Ferrán, 2001)

¹¹⁷ Las cargas factoriales mayores a ± 0.3 se considera que están en el nivel mínimo; las cargas factoriales de ± 0.4 se consideran importantes; las cargas de ± 0.5 o mayores se consideran prácticamente significativas. (Hair, et.al., 1999).

3. Los resultados del tercer factor congregan reactivos de la capacidad gerencial en la sub-dimensión de recursos humanos y administrativa y de la capacidad funcional en la sub-dimensión tecnológica. Todos ellos correspondientes al reactivo número cinco. Nombrar este factor resulta particularmente difícil debido a que no existe un claro agrupamiento de variables por tal motivo se denomina *dimensión mixta uno*
4. El cuarto factor conglera únicamente la sub-dimensión tecnológica perteneciente a la capacidad funcional. Se agrupan los reactivos uno, dos y cuatro. Por tal concentración este factor lo hemos denominado *dimensión tecnológica*
5. El factor 5 contiene una mezcla de capacidad gerencial y funcional. Correspondiente a la primera se agruparon reactivos de la sub-dimensión financiera y de recursos humanos. De la capacidad funcional se adhirió la sub-dimensión de ventas. Todos los reactivos adheridos pertenecen al número dos. Al igual que el factor tres, el factor 5 fue difícil de denominar debido a la mezcla de sus variables. Por tal motivo se denomina a este factor como *dimensión mixta dos*
6. El sexto factor arrojó una asociación de reactivos pertenecientes a la sub-dimensión de ventas de la capacidad funcional. Éstos corresponden a las preguntas tres, cuatro y cinco. Así pues se denomina a este sexto factor como *dimensión de ventas*

Con esto se constató el agrupamiento de variables, cuáles variables pertenecen a cada grupo y cuántas dimensiones se necesitaron para explicar la relación entre las variables independientes. En este caso, las seis dimensiones *-humano-operativa, financiero-administrativa, mixta uno, tecnológica, mixta dos y ventas-* explican el comportamiento exclusivamente de la variable independiente.

Es notable que no exista una división clara entre las sub-dimensiones que integran las capacidades gerenciales y funcionales en el sector comercial de distribución de multifuncionales en México

Cuadro 6.13

Agrupamiento de las variables independientes –Análisis factorial-**Rotated Component Matrix^a**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MRh1	.612	.048	.057	.039	.332	.043	.237
FTecno1	.254	.166	.018	.554	.339	.039	.365
MAdmon1	-.005	.477	.339	.401	.216	.224	.196
FOpera1	.681	.141	.222	-.036	.283	.106	.284
MFinan2	.194	.577	-.003	-.073	.584	.204	.223
FCliente2	.258	-.053	.243	.180	.645	.321	-.074
MRh2	.089	-.024	.424	.223	.484	-.002	.492
FTecno2	-.019	-.103	.181	.755	.069	-.108	.128
MAdmon2	.130	.263	.131	.226	.060	.144	.683
MFinan3	.098	.802	.193	.133	-.099	-.022	.226
FCliente3	.126	.143	.074	.080	.186	.806	.129
MRh3	.665	.238	.149	.221	.137	.273	-.140
FTecno3	-.062	.215	.114	.740	-.085	-.028	.057
MAdmon3	.383	.622	.196	.100	.219	.008	.218
FOpera3	.594	.186	.139	.281	.277	-.163	-.142
MFinan4	.265	.536	.116	.141	-.218	.271	.443
FCliente4	.214	.255	.302	-.268	.082	.388	.142
MRh4	.747	-.024	.199	.052	-.176	.278	.193
FTecno4	.256	.219	.042	.689	.166	.381	.024
MAdmon4	.089	.727	.135	.241	.124	.227	-.128
FOpera4	.625	.297	.013	-.116	.104	-.014	-.002
MFinan5	.349	.674	.433	.019	.011	.063	.059
FCliente5	.266	.498	.296	-.148	.017	.429	.010
MRh5	.189	.241	.696	.150	.005	.185	.185
FTecno5	.181	.232	.689	.147	.360	.051	.117
MAdmon5	.306	.309	.764	.228	.060	.046	-.032
FOpera5	.672	.187	.377	-.013	-.162	.203	.095

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Esta mixtura en los resultados entre las capacidades gerenciales y funcionales en la muestra seleccionada nos permite evaluar las hipótesis de investigación de la siguiente forma:

Hipótesis 1: Las capacidades gerenciales del sector comercial de distribución de multifuncionales en nuestro país están explicadas por la integración de la sub-dimensión financiera, recursos humanos y administrativa.

La hipótesis 1 se rechaza debido a que los resultados no arrojaron una agrupación categórica. Aunque aparecen las tres sub-dimensiones de la capacidad gerencial, éstas se encuentran mezcladas o bien, no se agruparon exclusivamente en un eje.

Hipótesis 2: Las capacidades funcionales de este sector específico en nuestro país están explicadas a partir de la integración de la sub-dimensión tecnológica, operativa y de ventas.

La hipótesis 2 se rechaza porque, al igual que en la hipótesis 1, las tres sub-dimensiones de la capacidad funcional se localizan en el análisis factorial pero éstas se encuentran combinadas con las capacidades gerenciales.

Hipótesis 3: Las capacidades gerenciales y funcionales de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México están explicadas a partir de la integración de la sub-dimensión financiera, recursos humanos, administrativa, tecnológica, operativa y de ventas.

La hipótesis 3 no se rechaza debido a que efectivamente las capacidades gerenciales y funcionales del sector comercial de distribución de multifuncionales en México están explicadas a partir de la integración de la sub-dimensión financiera, recursos humanos, administrativa, tecnológica, operativa y de ventas.

En este sentido se puede afirmar, tal y como sugiere la literatura sobre el tema, que las capacidades organizacionales surgen a partir de la combinación de las capacidades gerenciales y funcionales con sus respectivas sub-dimensiones.

Hasta ahora hemos expuesto el agrupamiento de las variables. A continuación expondremos el análisis factorial de la varianza.

El análisis factorial de la varianza consiste en analizar el comportamiento de la variable dependiente en las k sub-poblaciones o grupos establecidos por las combinaciones de los valores de las independientes (Ferrán, 2001).

El cuadro 6.14 contiene la información relativa a las seis dimensiones y su poder explicativo relativo expresado por sus autovalores¹¹⁸. Como hemos visto, los resultados sugieren encauzarse a los 6 factores nombrados en líneas anteriores para conocer el criterio de la varianza total extraída. Notamos que, en nuestra investigación, la varianza total es satisfactoria al explicar un 64.12% el fenómeno relacionado con la agrupación y denominación de las capacidades organizacionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos. El método aplicado para este análisis es el denominado de máxima verosimilitud¹¹⁹.

Para la variable dependiente, en este caso la ventaja competitiva desde la visión basada en recursos, se realizó el mismo estudio para corroborar el agrupamiento y dimensiones de esta variable. Es decir, se efectuó el análisis con el procedimiento de componentes principales usando una rotación varimax y la calificación de los factores se calculó a través del procedimiento Barlett.

En este caso, se seleccionaron las variables relacionadas a los cuatro rubros propuestos en la literatura sobre la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos. Estos rubros son la antigüedad, tamaño, desempeño financiero y número de empleados de la organización.

¹¹⁸En el cuadro aparecerá como *Initial Eigenvalues-Total*

¹¹⁹ En el método de máxima verosimilitud se requiere un proceso iterativo para resolver las ecuaciones (Johnson, 1998). Es el proceso de estimación más habitual y ofrece resultados válidos. Básicamente, este método se utiliza de manera iterativa para encontrar la estimación *más probable* de los coeficientes (Hair, et. al., 1999)

Cuadro 6.14

Varianza total explicada de las variables independientes–Análisis factorial-

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.479	35.106	35.106	9.479	35.106	35.106	3.949	14.626	14.626
2	2.395	8.871	43.977	2.395	8.871	43.977	3.843	14.234	28.860
3	1.901	7.040	51.017	1.901	7.040	51.017	2.716	10.060	38.920
4	1.301	4.820	55.837	1.301	4.820	55.837	2.650	9.814	48.734
5	1.194	4.423	60.260	1.194	4.423	60.260	1.845	6.832	55.566
6	1.044	3.868	64.128	1.044	3.868	64.128	1.760	6.517	62.083
7	1.027	3.805	67.933	1.027	3.805	67.933	1.579	5.850	67.933
8	.916	3.391	71.324						
9	.868	3.216	74.540						
10	.759	2.812	77.352						
11	.698	2.587	79.939						
12	.675	2.499	82.438						
13	.589	2.180	84.618						
14	.530	1.964	86.582						
15	.502	1.859	88.441						
16	.472	1.749	90.190						
17	.409	1.515	91.706						
18	.382	1.415	93.121						
19	.341	1.261	94.382						
20	.297	1.100	95.483						
21	.278	1.029	96.511						
22	.230	.853	97.364						
23	.203	.753	98.118						
24	.165	.611	98.729						
25	.142	.527	99.256						
26	.113	.419	99.675						
27	.088	.325	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En el caso de la variable dependiente encontramos que los reactivos antigüedad, tamaño, desempeño financiero y número de empleados se congregaron en un único factor. Por tal motivo, se denominó a este factor como *índice de ventaja competitiva*.

Con este resultado y de acuerdo a la hipótesis formulada de la siguiente manera:

Hipótesis 4: Las ventaja competitiva del sector comercial de distribución de multifuncionales en el territorio nacional se manifiesta en la antigüedad, tamaño, acumulación de activos y desempeño financiero de las organizaciones.

Se concluye que la hipótesis cuatro de la investigación no se rechaza al presentarse estos indicadores agrupados en una misma dimensión o constructo. El cuadro 6.15 lo expone.

Cuadro 6.15

Agrupamiento de la variable dependiente –Análisis factorial-**Component Matrix^a**

	Component
	1
Antigüedad	.201
Empleados	.920
Tamaño	.878
Ventas	.922

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

El cuadro 6.16 contiene la información relativa al índice y su poder explicativo relativo expresado por sus autovalores. Notamos que, en nuestra investigación, la varianza total es satisfactoria al explicar un 62.70% el fenómeno relacionado con la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México. Nuevamente el método aplicado para este análisis es el denominado de máxima verosimilitud.

A manera de conclusión de este apartado recordaremos que el análisis factorial en esta investigación no permitió evaluar las hipótesis formuladas encontrando que la hipótesis 1 y la hipótesis 2 se rechazan, mientras que, la hipótesis 3 y la hipótesis 4 no se rechazan.

Cuadro 6.16

Varianza total explicada variable dependiente–Análisis factorial-**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.508	62.708	62.708	2.508	62.708	62.708
2	.979	24.469	87.176			
3	.315	7.873	95.049			
4	.198	4.951	100.000			

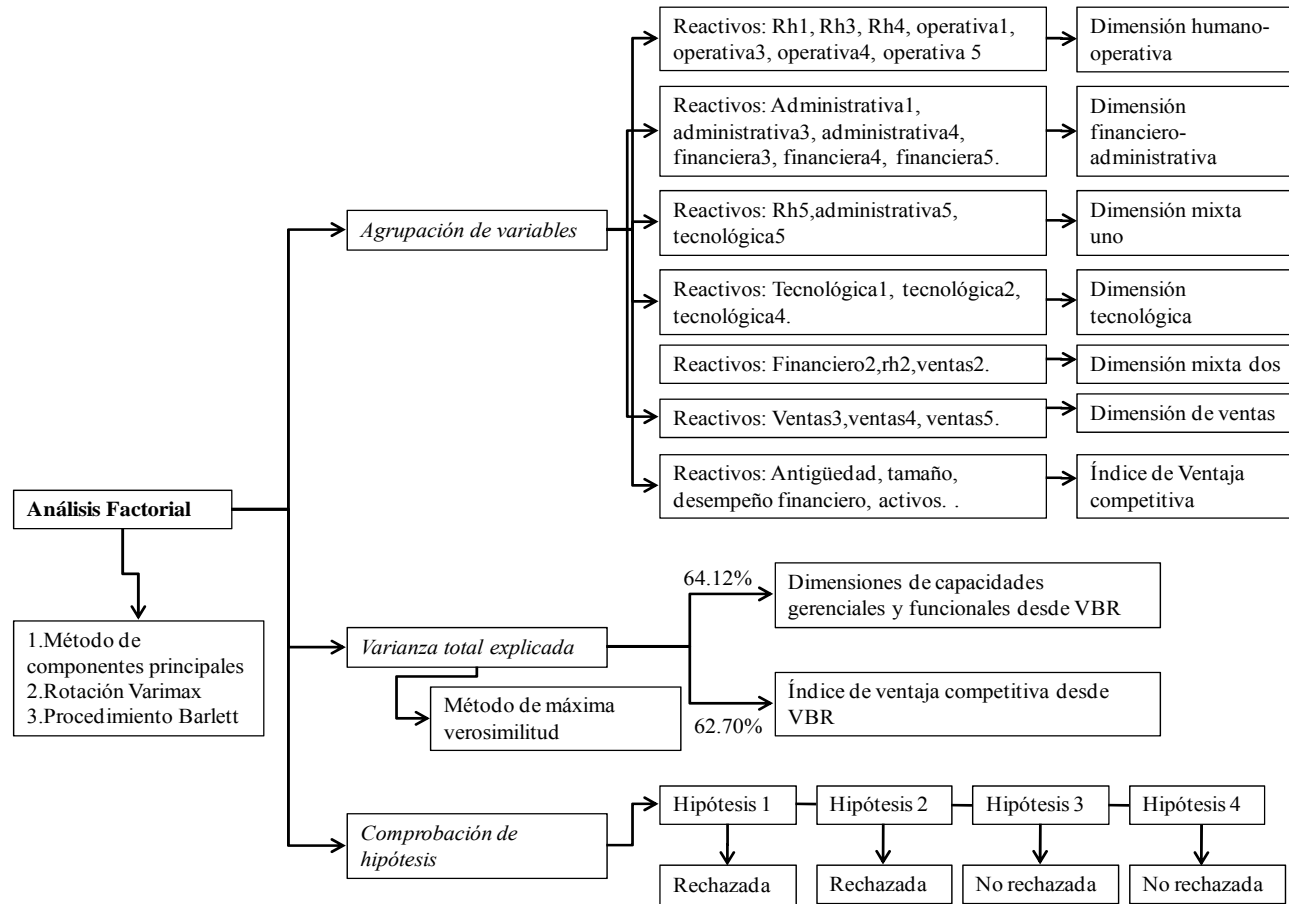
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

El esquema 6.1 muestra el resumen de los resultados del análisis factorial. En ella podemos encontrar las características del análisis –componentes principales, rotación varimax, procedimiento Barlett-. Así también se detalla el agrupamiento de variables tanto de la variable independiente como de la dependiente y las dimensiones e índice que surgieron del análisis. Se muestra también el porcentaje total de varianza explicada obtenida del análisis factorial y finalmente se expone las hipótesis que, gracias a este análisis, fueron rechazadas o no rechazadas.

Esquema 6.1.

Síntesis conceptual del análisis factorial



Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis de estimación de la confiabilidad

Debido a que la confiabilidad es importante para cualquier método de medición, las indagaciones acerca de este factor deben hacerse en cualquier investigación. En esta tesis se usará la medida de consistencia interna *coeficiente α –alpha- de Cronbach* para estimar la confiabilidad de las variables¹²⁰.

La consistencia interna describe estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba. El coeficiente α de Cronbach establece un límite superior para la confiabilidad de las pruebas construidas en términos del modelo de dominio de muestreo con base en correlaciones observadas. Si α es muy bajo, la prueba es demasiado corta o los reactivos tienen muy poco en común (Salkind, 2004). La necesidad de contar con un valor alto en el coeficiente α es que los *ítems* individuales midan las mismas construcciones y, de esta forma, estén altamente intercorrelacionadas (Johnson, 1999).

El coeficiente α de Cronbach por lo común proporciona una buena estimación de la confiabilidad porque el muestreo del contenido es la principal fuente de error de medición para constructos estáticos y además debido a que es sensible al muestreo de factores situacionales así como de contenido del reactivo (Hair, et.al. 1999)

La medida de consistencia interna es habitualmente utilizada respecto a un conjunto de dos o más indicadores de un constructo. Los valores de ésta van desde 0 hasta 1. El acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0.7 aunque puede bajar a 0.60 en la investigación exploratoria (Robinson, 1991; Robinson & Shaver, 1973 en Johnson, 1999).

En el presente estudio se mostrará el coeficiente α de Cronbach para la variable independiente y dependiente que corresponde a las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la visión basada en recursos respectivamente.

¹²⁰ Aun cuando el coeficiente α ignora ciertas fuentes de error de medición potencialmente importantes, es sorprendente la poca diferencia que por lo general implican estas fuentes. Esto es particularmente cierto si las instrucciones de la prueba son comprendidas con facilidad y la calificación es objetiva (Salkind, 2004).

6.3.1. Consistencia interna de la variable independiente

La consistencia interna de la variable independiente correspondiente a las capacidades gerenciales y funcionales bajo la perspectiva de la visión basada en recursos se encontró alta.

Se tomaron en consideración para este análisis los noventa y tres casos útiles de la investigación con veinticuatro de los treinta reactivos agrupados en las seis dimensiones arrojadas en el análisis factorial. Cabe mencionar que únicamente se consideró estos 24 reactivos debido a que fueron éstos los que presentaban cargas factoriales importantes. Aunado a ello, estos *ítems* formaron las dimensiones de las capacidades gerenciales y funcionales de esta pesquisa.

El cuadro 6.17 demuestra un coeficiente α satisfactorio de .907 lo cuál indica una buena estimación de la confiabilidad del constructo capacidades gerenciales y funcionales.

Cuadro 6.17

Estimación de la confiabilidad para la variable independiente

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	24

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En este apartado se mostrará la estimación de la confiabilidad para cada una de las dimensiones obtenidas en el análisis factorial.

Para la dimensión *humano-operativa* se emplearon noventa y tres casos válidos con siete *ítems* pertenecientes a este eje.

Cuadro 6.18

Estimación de la confiabilidad para la *dimensión humano-operativa*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	7

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

El cuadro 6.18 presenta los resultados que se descubren satisfactorios al alcanzar un coeficiente α de .841.

En la dimensión *financiero administrativa* noventa y tres casos fueron válidos con seis reactivos que pertenecen a dicho eje. El cuadro 6.19 muestra los resultados que se califican como satisfactorios al obtener una estimación de la confiabilidad de .865. Recordemos que el máximo puntaje que se puede obtener en el alpha de Cronbach es 1 así que, en general, el límite inferior para este coeficiente es de 0.70 y en estudios exploratorios, como el nuestro de 0.60.

Cuadro 6.19

Estimación de la confiabilidad para la *dimensión financiero-administrativa*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	6

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Para la dimensión *mixta uno* los datos arrojaron un alpha de Cronbach satisfactoria. Resultó interesante observar que una dimensión imprecisa presente un coeficiente de confiabilidad alto.

Nos acordaremos que esta dimensión se compone de tres reactivos –el reactivo cinco de recursos humanos, reactivo cinco de tecnología y reactivo cinco de la sub-dimensión administrativa-

Así también recordaremos que resultó difícil nombrar esta dimensión por lo ambiguo de sus componentes. El único punto de coincidencia es que los tres reactivos corresponden a la pregunta cinco en el instrumento de medición. Esto nos lleva a pensar que los empresarios no distinguen entre capacidades gerenciales y funcionales en la operación de sus organizaciones.

Se tomaron noventa y tres casos válidos para el análisis, tres reactivos como ya se ha mencionado. El coeficiente α obtenido fue de .829 tal y como se muestra a continuación en el cuadro 6.20

Cuadro 6.20

Estimación de la confiabilidad para la *dimensión mixta uno*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	3

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Cuadro 6.21

Estimación de la confiabilidad para la *dimensión tecnológica*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	3

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En el cuadro 6.21 se observan los resultados de la estimación de la confiabilidad para la dimensión tecnológica. Contrario a lo que se esperaba esta dimensión contó con un coeficiente α aceptable, casi en el límite inferior, al ser de .721. Resulta paradójico el resultado en una dimensión tan rotundamente definida.

El análisis del coeficiente α para la dimensión mixta dos se presenta en el cuadro 6.22. Como se puede observar la estimación de confiabilidad para este eje es aceptable. Se tomaron noventa y tres casos útiles con tres reactivos correspondientes a la dimensión analizada.

Al igual que la dimensión mixta uno, la dimensión mixta dos está conformada por una mezcla de reactivos que comprenden la sub-dimensión financiera, de recursos humanos y de ventas. Todos ellos en correspondientes al aparatado dos del instrumento de medición. Por tal razón su coeficiente α es de 0.639.

Cuadro 6.22

Estimación de la confiabilidad para la *dimensión mixta dos*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	3

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Los resultados de la dimensión de ventas arrojaron un coeficiente alpha de Cronbach aceptable. Éste fue de .689 correspondiente a los tres reactivos que conforman el mencionado eje.

Noventa y tres casos válidos se utilizaron para realizar el análisis en esta dimensión en particular. Resultó paradójico, tal y como en la dimensión tecnológica, que una dimensión notoriamente agrupada como ésta obtenga un resultado aceptable en lugar de un resultado satisfactorio.

Cuadro 6.23

Estimación de la confiabilidad para la *dimensión de ventas*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	3

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

6.3.2. Consistencia interna de la variable dependiente

La consistencia interna de la variable dependiente propia de la ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos resultó satisfactoria.

Recordaremos que en definición el diseño de la investigación es de corte transversal con carácter exploratorio por tal razón, el coeficiente α puede bajar a 0.60 sin considerarse bajo o no satisfactorio.

Para la variable dependiente se emplearon los noventa y tres casos útiles de las pequeñas y medianas empresas sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México con cuatro reactivos totales que comprenden el índice de ventaja competitiva.

El cuadro 6.24 expone un coeficiente α aceptable de .627 lo cuál indica la estimación de la confiabilidad del índice de ventaja competitiva.

Cuadro 6.24

Estimación de la confiabilidad para la variable dependiente

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.627	4

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

6.3.3. Consistencia interna de la variable independiente y dependiente

La consolidación de la variable independiente y dependiente arrojó un resultado de alpha de Cronbach satisfactorio.

El cuadro 6.25 muestra el total de casos válidos para este análisis siendo noventa y tres con ninguna exclusión. El total de reactivos a evaluar fue de veintiocho, de los cuales, veinticuatro corresponden a la variable independiente capacidades gerenciales y funcionales y cuatro corresponde a los reactivos de ventaja competitiva ambas bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

Se observa un coeficiente α satisfactorio al alcanzar .913 que equivale al 91.3% de consistencia interna en los constructos.

Cuadro 6.25

Estimación de la confiabilidad para la variable independiente y dependiente

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

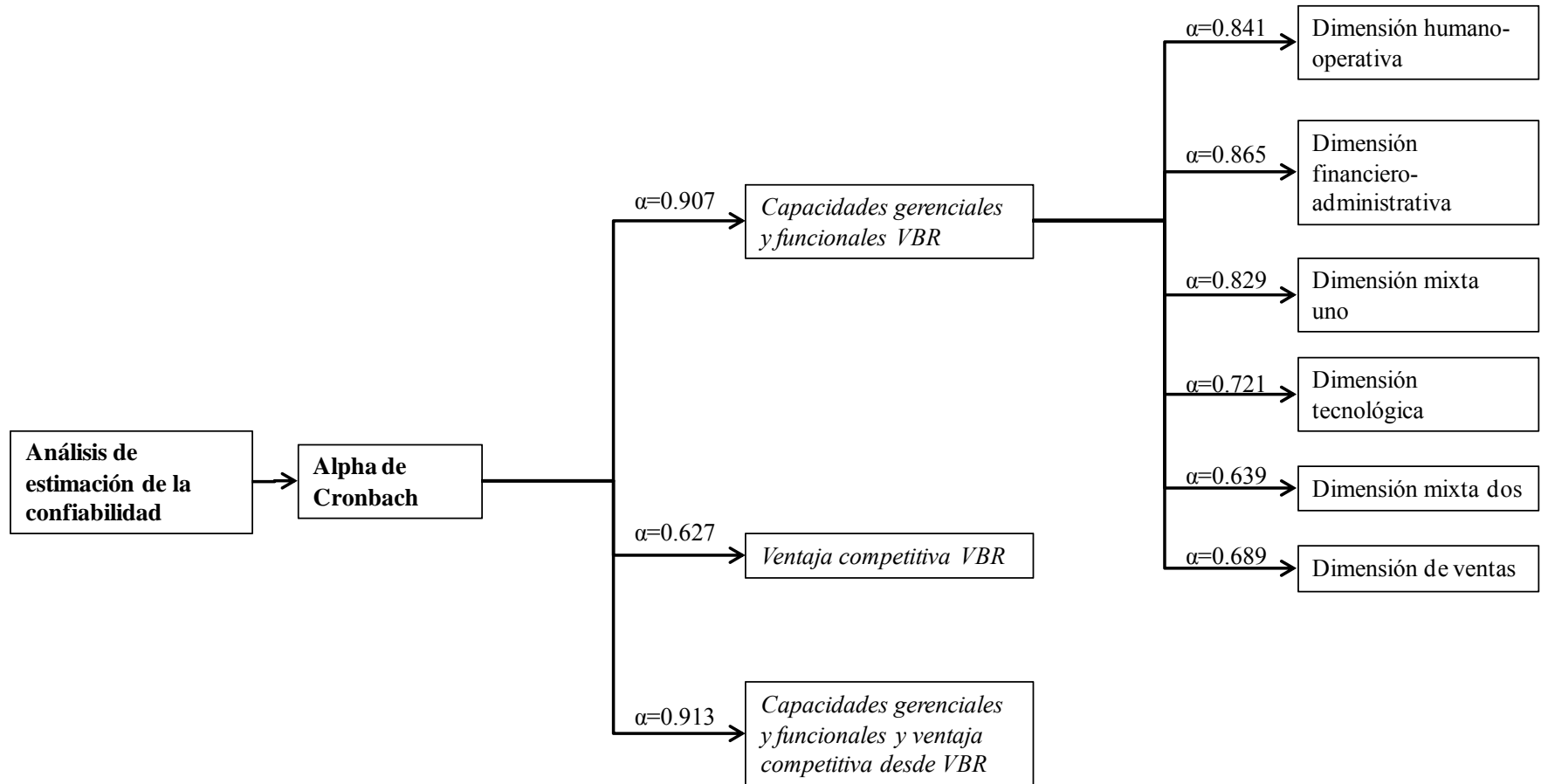
Cronbach's Alpha	N of Items
.913	28

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Se concluye, después de efectuar este análisis, que la presente investigación cuenta con un grado de confiabilidad interna satisfactoria. El esquema 6.2 muestra la sinopsis.

Esquema 6.2

Síntesis conceptual del análisis de estimación de la confiabilidad



Fuente: Elaboración propia.

6.4 Análisis de correlación

El coeficiente de correlación se derivó para ser un resumen estadístico del grado de relación o asociación entre dos variables (Hopkins, et.al, 1997); es una medida objetiva y precisa para describir el grado de relación entre dos variables (Levin & Rubin, 1996). Sin embargo, la correlación, *per se* no establece causalidad. El hecho de una relación entre dos variables no implica necesariamente que exista una unión causal entre ellas. Incluso aunque correlaciones entre variables puedan ser útiles al investigar relaciones causales cuando se unen con otra información, es un criterio peligroso y potencialmente erróneo para la causalidad cuando se usan solas. Existen tres puntos que resumen esto:

1. Incluso cuando uno puede suponer que una relación causal existe entre las dos variables que se están correlacionando, el coeficiente de correlación por sí mismo no puede probar nada acerca de si X causa Y o Y causa X .
2. Una variable –o variables- diferente de las dos que están siendo correlacionadas algunas veces es responsable de la correlación observada
3. Las relaciones que existen entre variables en las ciencias del comportamiento y sociales son casi siempre demasiado complejas para ser explicadas en términos de una sola causa (Hopkins, et.al., 1997)

El grado de relación lineal puede variar desde una correlación negativa perfecta de $r=-1.0$ hasta una correlación positiva perfecta de $r=+1.0$. La magnitud de la relación está indicada por el valor absoluto del coeficiente de correlación donde, entre mayor sea la magnitud de r , más fuerte la relación y mayor la predictibilidad de las variables correlacionadas¹²¹ (Salkind, 2004).

Tenemos entonces que, la correlación no establece directamente una relación causal, pero puede proporcionar pistas sobre las causas. En esta investigación determinaremos la

¹²¹ El signo + o – de un coeficiente sólo indica la dirección de la relación. Un coeficiente cero indica que no se ha detectado una correlación entre las dos variables. Una fuerte correlación positiva indica que hay una tendencia de las personas a mantener valores z similares en las dos medias, es decir, personas que tienen número altos en X tienden a tener también número altos en Y , y que números bajos en Y están asociados con número bajos en X . Una relación negativa indica que quienes calificaron alto en la variable X tienden a calificar bajo en la variable Y y viceversa (Salkind, 2004)

correlación entre las variables únicamente como positivas o negativas sin conjeturar que por ello exista una causalidad o no causalidad en las variables correlacionadas.

El análisis de correlación se efectuó entre las seis dimensiones resultantes de la variable independiente y el índice de ventaja competitiva correspondiente a la variable dependiente. Es decir, se correlacionó la dimensión humano-operativa, financiero-administrativa, mixta uno, tecnológica, mixta dos y de ventas con el índice de ventaja competitiva.

En primera instancia evaluaremos las correlaciones entre las seis dimensiones correspondientes a la variable independiente. Encontramos que, en general, las correlaciones arrojadas son suficientes. Esto significa que oscilan entre 0.50 y 0.70 en una escala donde 1 es la correlación más alta.

La dimensión humano-operativa y la dimensión financiero-administrativa están correlacionadas positivamente con un grado de significancia al 99% en .676.

La dimensión mixta uno se correlaciona positivamente con un error del 1% con la dimensión financiero-administrativa a un nivel de 0.556

La dimensión tecnológica se correlaciona con el mismo grado de significancia con las dimensiones humano-operativa y financiero-administrativa a un nivel de .502 y .541 respectivamente.

La dimensión mixta dos se correlaciona positivamente con un margen de error de 0.1% con la dimensión humano-operativa 0.503, financiero administrativa 0.508 y dimensión mixta uno 0.524

La dimensión de ventas se correlaciona positivamente con la dimensión humano-operativa, financiero-administrativa y tecnológica con un grado de confiabilidad de 99%. Estas correlaciones alcanzaron un nivel de 0.609, 0.715 y 0.514 respectivamente.

El cuadro 6.26 muestra los coeficientes de correlación entre las seis dimensiones de la variable independiente y el índice de ventaja competitiva

Cuadro 6.26

Coefficiente de correlación entre las seis dimensiones de las capacidades organizacionales y el índice de ventaja competitiva

Correlations

		Humano - operativa	Financiero - administrativa	Mixta uno	Tecnológica	Mixta dos	Ventas	Índice VC
Humano-operativa	Pearson Correlation	1	.676**	.486**	.502**	.503**	.609**	.594**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Financiero-administrativa	Pearson Correlation	.676**	1	.556**	.541**	.508**	.715**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Mixta uno	Pearson Correlation	.486**	.556**	1	.412**	.524**	.410**	.164
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.117
	N	93	93	93	93	93	93	93
Tecnológica	Pearson Correlation	.502**	.541**	.412**	1	.384**	.514**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Mixta dos	Pearson Correlation	.503**	.508**	.524**	.384**	1	.465**	.186
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.074
	N	93	93	93	93	93	93	93
Ventas	Pearson Correlation	.609**	.715**	.410**	.514**	.465**	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Índice VC	Pearson Correlation	.594**	.545**	.164	.627**	.186	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.117	.000	.074	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Es importante nuevamente recordar que en el análisis de correlación en ningún momento se desea explicar causalidad, sino únicamente la relación entre las variables como relación positiva o relación negativa.

Las correlaciones entre el índice de ventaja competitiva y las seis dimensiones correspondientes a las capacidades se encontraron que entre sí sólo existe una correlación positiva entre la dimensión humano-operativa y la dimensión financiero administrativa, tecnológica y de ventas con el índice de ventaja competitiva. Esta correlación positiva contiene un error de 1% y su nivel de correlación es aceptable al ser de 0.594 para la dimensión humano-operativa y 0.545 para la dimensión financiero administrativa, 0.627 para la tecnológica y 0.657 para la de ventas.

Es importante notar que, las demás dimensiones presentan una correlación positiva pero ésta va más allá del error estadísticamente aceptado, por tal motivo no las tomaremos como trascendentales.

Con estos resultados podemos determinar que, según lo formulado en la hipótesis 6:
Hipótesis 6: Existe empíricamente una correlación positiva entre la ventaja competitiva y las capacidades organizacionales –capacidades gerenciales y funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos

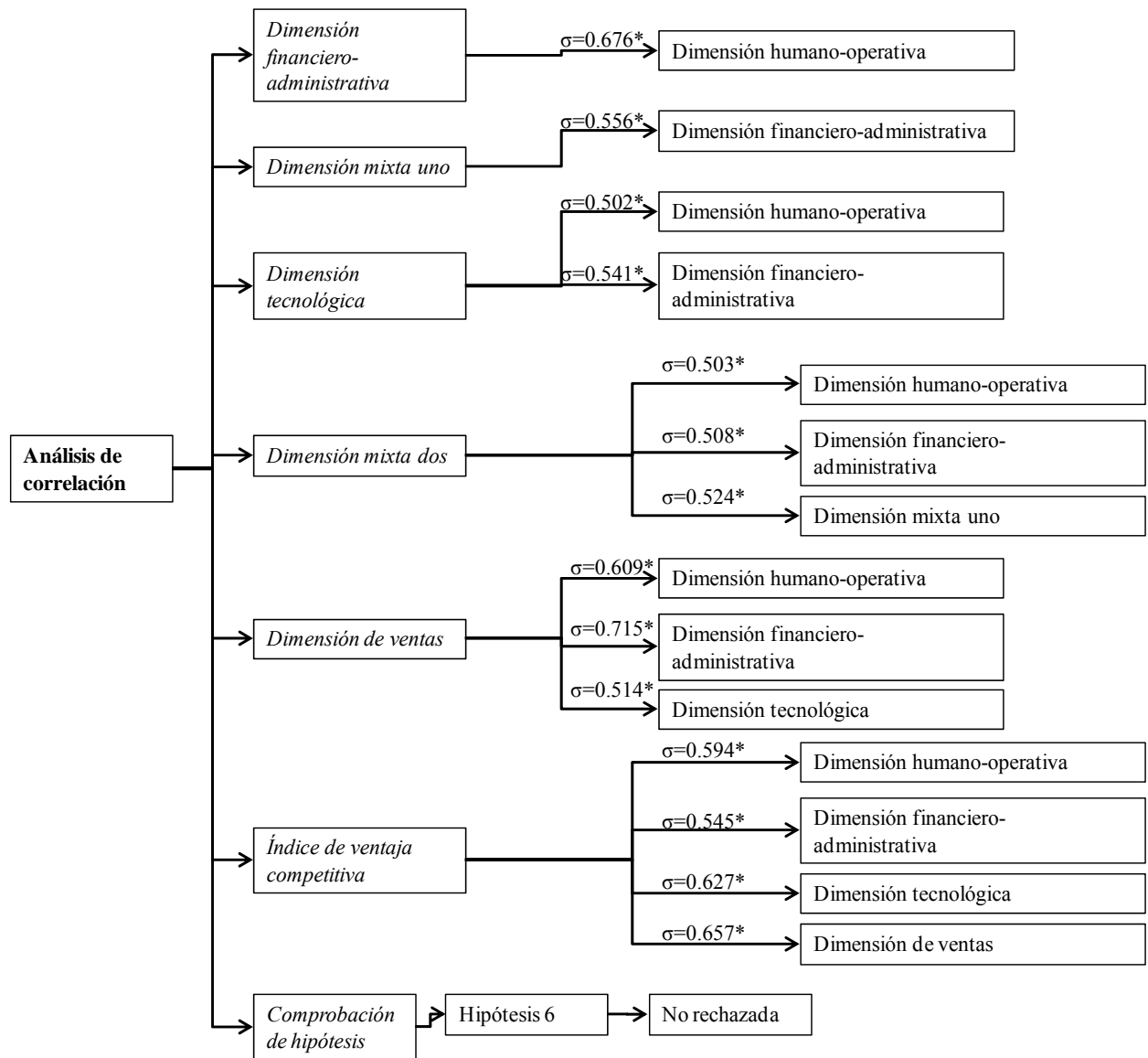
Efectivamente, existe una correlación positiva entre las dimensiones de las capacidades organizacionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos. Por tal razón, esta hipótesis no se rechaza.

Enfatizamos que esto no significa causalidad. Si no, simplemente no da una idea que las capacidades gerenciales y funcionales en sus seis dimensiones para este sector de estudio en específico están relacionadas positivamente con la ventaja competitiva que pueden generar las organizaciones.

El esquema 6.3 muestra la síntesis conceptual de los resultados del análisis de regresión.

Esquema 6.3

Síntesis conceptual del análisis de correlación



*Nivel de significancia 0.01

Fuente: Elaboración propia

6.5 Análisis de regresión

El análisis de regresión múltiple es una técnica estadística cuyo objetivo es usar las variables independientes de valores conocidos para predecir la única variable criterio seleccionada por el investigador (Hair, Anderson, et.al., 1999). En nuestro caso utilizaremos el análisis de regresión múltiple debido a que el problema implica dos o más variables independientes. El punto de partida necesario del análisis multivariante, como en todas las técnicas estadísticas multivariantes, es el problema a investigar. Sin embargo, también es importante el papel que desempeña el tamaño muestral. El tamaño muestral utilizado en la regresión múltiple es quizá el elemento aislado más influyente bajo control del investigador, su efecto se ve directamente en la potencia estadística del *test* de significación y la generalización del resultado (Ferrán, 2001). Así también es fundamental, para el análisis de regresión, que las variables cumplan los supuestos de normalidad¹²², linealidad¹²³, homocedasticidad¹²⁴ e independencia de los términos del error¹²⁵ (Hair, Anderson, et.al., 1999). La ecuación de la regresión múltiple se modela de la siguiente forma:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + \varepsilon$$

donde:

b_0 = constante

¹²² Grado en el cual la distribución de los datos de la muestra corresponde a una *distribución normal*.

¹²³ Término utilizado para expresar el concepto de que el modelo posee las propiedades aditivas y homogéneas. En un sentido simple, los modelos lineales predicen valores que caen en una línea recta que tienen un cambio unitario constante de la variable dependiente a partir de un cambio unitario constante de la variable independiente.

¹²⁴ Es la descripción de datos en los que la varianza del término de error (ε) aparece constante sobre un rango de variables independiente. El supuesto de igual varianza del error es decisivo para la apropiada aplicación de la regresión lineal. Cuando el término de error tienen una varianza en aumento u ondulante, se dice que los datos son *heterocedásticos*.

¹²⁵ Es el supuesto que asume cada variable predictora como independiente. Con esto se quiere decir que el valor de la predicción no está relacionado con cualquier otra predicción; esto es, no están ordenadas por otra variable.

$b_1 X_1 =$ efecto lineal X_1

$b_2 X_2 =$ efecto lineal X_2

$\varepsilon =$ error

La regresión y los análisis de correlación a menudo se encuentran una relación *causal* entre variables, esto es, la variable independiente *ocasiona* que la variable dependiente cambie. Este tipo de relaciones causales pueden ser directas o inversas (Hopkins, et.al, 1997).

Hemos mencionado el objetivo de la regresión múltiple, en nuestro documento será aplicada para demostrar la explicación de las variables dependientes –ventaja competitiva- con un conjunto de variables independientes –capacidades gerenciales y funcionales- con el fin de rechazar o no rechazar la hipótesis 6 de nuestra investigación. Es importante mencionar que para este análisis únicamente examinaremos la relación que existe entre el índice de ventaja competitiva y las dimensiones humano-operativa, financiero-administrativa, tecnológica y de ventas puesto que, como ya hemos visto, son los que muestran una alta relación –recuérdese análisis de correlación-. El proceso para realizar el análisis de regresión múltiple se modela en tres fases. La primera consiste en seleccionar las variables dependientes e independientes a analizar. La segunda etapa involucra la estimación del modelo de regresión donde se examina la significación estadística y práctica y finalmente el último paso consiste en la interpretación de los resultados.

En los cuadros siguientes se muestran los resultados de las correlaciones entre el índice de ventaja competitiva con las dimensiones seleccionadas. El interés primordial es asegurar que los resultados son generalizables a la población y que no son específicos de la muestra utilizada para la estimación, por ello examinaremos el valor de r^2 ajustado¹²⁶. Según varios autores estadísticos (Freund, J.E., 2001, Miller, I. y Miller, M., 1999; Hair,

¹²⁶ El r^2 es el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple muestral, estimación del cuadrado del coeficiente de correlación múltiple $\rho^2_{Y1.p}$, al que se denomina coeficiente de determinación. Es decir, el coeficiente de determinación se define a partir de la correlación múltiple. La generalización de la interpretación del coeficiente de determinación al caso múltiple es automática: Proporción de variabilidad total de la variable dependiente explicada mediante el plano de regresión Sin embargo, el coeficiente de determinación presenta el inconveniente de que, a mayor número de variables en el modelo, mayor es su valor, por lo que, en general, se considera que r^2 tiene a sobreestimar el verdadero valor de $\rho^2_{Y1.p}$. El coeficiente de determinación ajustado por el número de observaciones y número de variables independientes corrige la sobreestimación de r^2 (Ferrán, 2001).

Anderson, et.al, 1999, Johnson, 2000) el valor mínimo r^2 de debe ser 0.70, sin embargo, Kerlinger y Lee (2002) mencionan que un valor de r^2 por encima de 0.50 es *útil*. Veremos qué resultados arrojan los análisis. El cuadro 6.27 muestra los resultados para el conjunto de dimensiones pertenecientes a la variable independiente en relación a la variable dependiente. Observamos que el r^2 ajustado es *útil* al ser de 0.553 al utilizar las dimensiones humano-operativa, financiero-administrativa, tecnológica y de ventas en relación al índice de ventaja competitiva.

Los resultados del análisis de regresión múltiple muestran que, de acuerdo al coeficiente de determinación r^2 ajustada, podemos decir que el 55.3% de la generación de ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos puede ser explicada por las dimensiones de ventas y tecnológicas, humano-operativa y financiero-administrativa. De los resultados se desprende la ecuación de regresión múltiple:

$$Y = -7.842 + 0.209_{\text{humano-operativa}} - 0.074_{\text{financiero-administrativa}} + 0.339_{\text{tecnológica}} + 0.920_{\text{ventas}} \quad (8)$$

Se puede decir que la dimensión de ventas tiene mayor peso que las otras dimensiones lo cuál es verdad para este caso pero quizá no siempre sea así, especialmente tomamos en cuenta el valor de r^2 . La razón F arrojó un cálculo de 29.49 con 4 grados de libertad. Esto resulta particularmente útil porque indica que la regresión de Y sobre las dimensiones humano-operativa, financiero-administrativa, tecnológica y de ventas expresada es estadísticamente útil, es decir, la relación no ocurre totalmente por azar.

Cuadro 6.27

Regresión múltiple entre variables independientes y variable dependiente**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ventas, Tecnológica, Humano-operativa, Financiero-administrativa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FactorVC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.553	2.16938

a. Predictors: (Constant), Ventas, Tecnológica, Humano-operativa, Financiero-administrativa

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	555.237	4	138.809	29.495	.000 ^a
	Residual	414.147	88	4.706		
	Total	969.384	92			

a. Predictors: (Constant), Ventas, Tecnológica, Humano-operativa, Financiero-administrativa

b. Dependent Variable: FactorVC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7.842	1.254		-6.252	.000
	Humano-operativa	.209	.088	.235	2.372	.020
	Financiero-administrativa	-.074	.097	-.086	-.762	.448
	Tecnológica	.399	.098	.352	4.085	.000
	Ventas	.920	.243	.395	3.783	.000

a. Dependent Variable: FactorVC

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

A continuación se presentan los resultados de la regresión múltiple entre cada una de las dimensiones seleccionadas y el índice de ventaja competitiva. Se realiza este procedimiento con el afán de demostrar al lector cuáles dimensiones explican mejor la posible relación entre las dimensiones de las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

En el cuadro 6.28 se presentan los resultados de la regresión para la dimensión humano-operativa y el índice de ventaja competitiva. Se arrojó un r^2 ajustado de 0.346 lo que nos indica que por sí mismo esta dimensión no es significativa ni útil para predecir la variable dependiente. De los resultados se desprende la ecuación de regresión:

$$Y = -3.849 + 0.529_{\text{humano-operativa}} \quad (9)$$

De acuerdo a la tabla de análisis de la varianza, el F calculado es de 49.57 y el p -valor es 0.000, que es menor a 0,01 lo cual implica rechazar la idea de que los datos provengan de una distribución normal con 99% de confianza. A partir de ello, podemos concluir que esta dimensión por sí misma no alcanza a explicar la posible relación con el índice de ventaja competitiva.

Cuadro 6.28

Regresión: Dimensión humano-operativa e índice de ventaja competitiva**Variables Entered/Removed^p**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Humano-operativa ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FactorVC

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 ^a	.353	.346	2.62605

a. Predictors: (Constant), Humano-operativa

b. Dependent Variable: FactorVC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	341.837	1	341.837	49.570	.000 ^a
	Residual	627.547	91	6.896		
	Total	969.384	92			

a. Predictors: (Constant), Humano-operativa

b. Dependent Variable: FactorVC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.849	1.280		-3.008	.003
	Humano-operativa	.529	.075	.594	7.041	.000

a. Dependent Variable: FactorVC

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Los resultados de la regresión para la dimensión financiero-administrativa y el índice de ventaja competitiva obtuvieron un r^2 ajustado de 0.290 lo que nos indica que por sí mismo esta dimensión no es significativa ni útil para predecir la variable dependiente. De los resultados se desprende la ecuación de regresión:

$$Y = -1.456 + 0.470 \text{Financiero-administrativa} \quad (10)$$

De acuerdo a la tabla de análisis de la varianza, el F calculado es de 38.53 y el p -valor es 0.000, que es menor a 0,01 lo cual implica rechazar la idea de que los datos provengan de una distribución normal con 99% de confianza aunque se acepte una relación lineal, es decir, hay diferencia en la distribución de la muestra estudiada. A partir de ello, podemos concluir que esta dimensión por sí misma no alcanza a explicar la posible relación con el índice de ventaja competitiva. El cuadro 6.29 muestra lo anteriormente expuesto.

Cuadro 6.29

Regresión: Dimensión financiero-administrativa e índice de ventaja competitiva

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Financiero-administrativa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FactorVC

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545 ^a	.297	.290	2.73561

a. Predictors: (Constant), Financiero-administrativa

b. Dependent Variable: FactorVC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	288.381	1	288.381	38.535	.000 ^a
	Residual	681.003	91	7.484		
	Total	969.384	92			

a. Predictors: (Constant), Financiero-administrativa

b. Dependent Variable: FactorVC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.456	1.071		-1.360	.177
	Financiero-administrativa	.470	.076	.545	6.208	.000

a. Dependent Variable: FactorVC

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

En el cuadro 6.30 se presentan los resultados de la regresión para la dimensión tecnológica y el índice de ventaja competitiva. Se arrojó un r^2 ajustado de 0.393 lo que nos sugiere que esta dimensión no es significativa ni útil para predecir la variable dependiente, es decir, para el índice de ventaja competitiva. De los resultados se desprende la ecuación de regresión:

$$Y = -2.049 + 0.711_{\text{tecnológica}} \quad (11)$$

De acuerdo a la tabla de análisis de la varianza, el F calculado es de 58.41 y el p -valor es 0.000, que es menor a 0,01 lo cual implica rechazar la idea de que los datos provengan de una distribución normal con 99% de confianza pero se acepta la existencia de una relación lineal. Es interesante observar que para esta dimensión el valor de *beta* está por encima de 0.50 pero aún con esto la dimensión no cuenta con los suficientes elementos para considerarse útil en la relación que se busca en esta investigación.

Cuadro 6.30

Regresión: Dimensión tecnológica e índice de ventaja competitiva**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tecnológica	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FactorVC

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 ^a	.393	.386	2.54351

a. Predictors: (Constant), Tecnológica

b. Dependent Variable: FactorVC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	380.665	1	380.665	58.841	.000 ^a
	Residual	588.719	91	6.469		
	Total	969.384	92			

a. Predictors: (Constant), Tecnológica

b. Dependent Variable: FactorVC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.049	.950		-2.156	.034
	Tecnológica	.711	.093	.627	7.671	.000

a. Dependent Variable: FactorVC

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Los resultados de la regresión para la dimensión de ventas y el índice de ventaja competitiva obtuvieron un r^2 ajustado de 0.442, éste es el resultado individual más alto obtenido. Sin embargo, aún no alcanza el nivel mínimo -0.50- para ser considerada como una

dimensión que ayude a predecir la variable dependiente. De los resultados se desglosa la ecuación de regresión:

$$Y = -5.703 + 1.521V_{\text{ventas}} \quad (10)$$

De acuerdo a la tabla de análisis de la varianza, el F calculado es de 73.734 y el p -valor es 0.000, que es menor a 0,01 lo cual implica rechazar la idea de que los datos provengan de una distribución normal con 99% de confianza aunque se acepte una relación lineal. A partir de ello, podemos concluir que esta dimensión por sí misma no alcanza a explicar la posible relación con el índice de ventaja competitiva. El cuadro 6.31 muestra lo anteriormente expuesto.

Cuadro 6.31

Regresión: Dimensión de ventas e índice de ventaja competitiva

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ventas ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: FactorVC

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669 ^a	.448	.442	2.42580

a. Predictors: (Constant), Ventas

b. Dependent Variable: FactorVC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	433.892	1	433.892	73.734	.000 ^a
	Residual	535.492	91	5.885		
	Total	969.384	92			

a. Predictors: (Constant), Ventas

b. Dependent Variable: FactorVC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5.703	1.266		-4.503	.000
Ventas	1.521	.177	.669	8.587	.000

a. Dependent Variable: FactorVC

Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

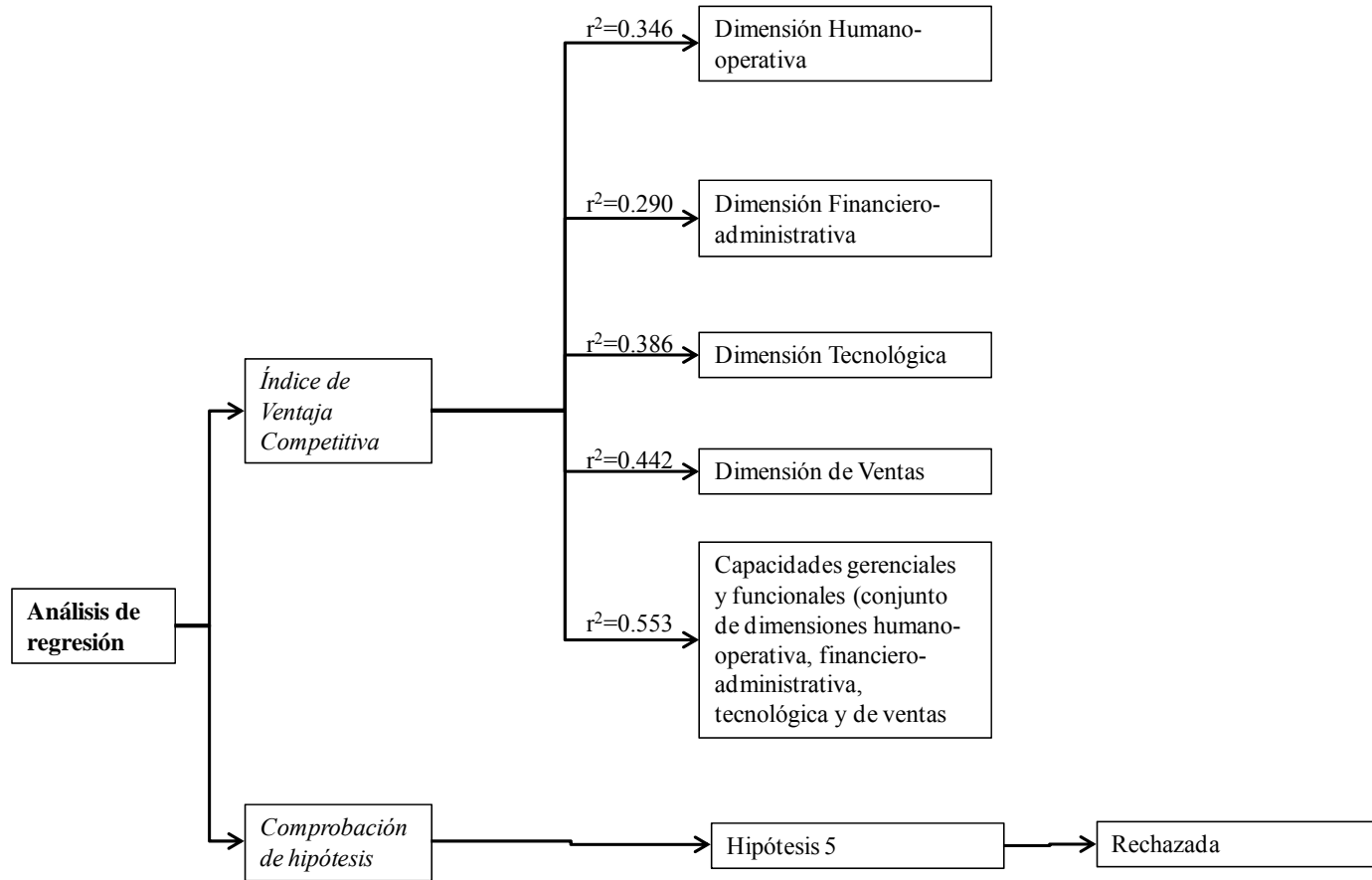
Después de analizar los resultados de las múltiples regresiones podemos afirmar que el modelo más parsimonioso es el que integra las dimensiones humano-operativa, financiero-administrativa, tecnológica y de ventas con relación al índice de ventaja competitiva. Sin embargo el modelo no es lo suficientemente potente, por lo cual, no podemos afirmar que exista una fuerte relación entre las dimensiones de las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos. Recordando la hipótesis planteada:

Hipótesis 5: Las ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México está explicada a través las capacidades gerenciales y funcionales que la organización posee.

Y de acuerdo a los resultados expuestos en este apartado podemos decir que se rechaza la hipótesis 5. Aunque las capacidades gerenciales y funcionales contribuyen a la explicación de la ventaja competitiva en un 55.3% se comprobó que además existen otros factores que contribuyen a su generación en la población estudiada. El esquema 6.4 muestra el resumen del análisis de regresión

Esquema 6.4

Síntesis conceptual del análisis de regresión

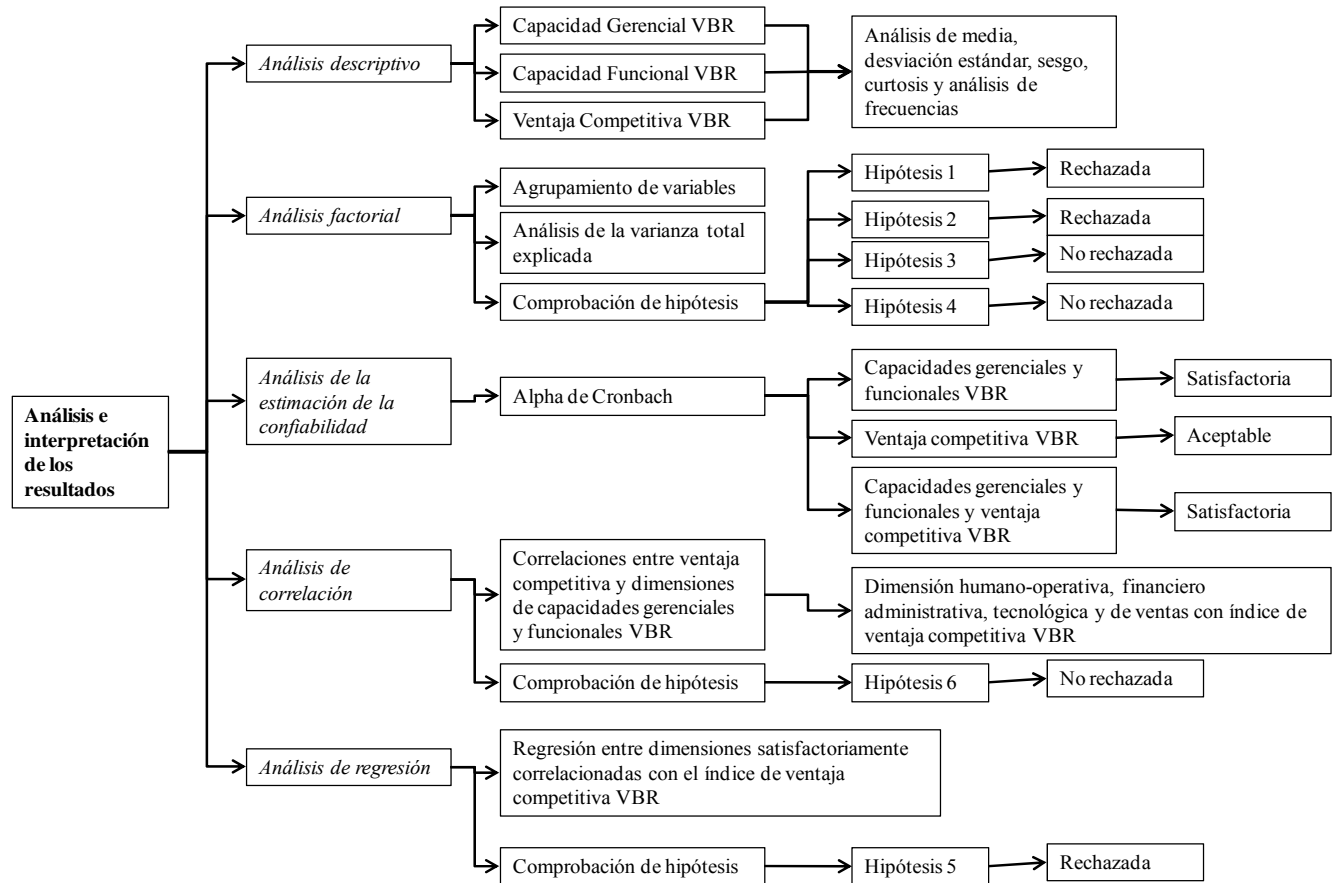


Fuente: Elaboración propia

El cierre de este capítulo está expresado en el esquema 6.5. En ella se describe, en síntesis, lo alcanzado en este apartado de la investigación con cada uno de los análisis realizados.

Esquema 6.5

Síntesis conceptual del análisis e interpretación de resultados



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

Al sol no hay que suplicarle para que dé a cada uno su parte de luz y de calor. Del mismo modo, haz todo el bien que de ti dependa sin esperar a que te lo pidan
Epicteto

CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 7: Conclusiones, limitaciones y propuestas futuras de la investigación

Conclusiones

7.1 Modelo de vinculación entre capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos para la pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de multifuncionales en México

7.2 Limitaciones de la investigación

7.3. Propuestas de futuras investigaciones sobre la materia

7.1 Modelo de vinculación entre capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos para la pequeña y mediana empresa del sector comercial de distribución de multifuncionales en México

Uno de los objetivos generales de esta investigación es el de contribuir con un estudio empírico a nivel nacional que exponga el vínculo entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos. Esta investigación logró comprender esta vinculación teórica para el caso de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales a través del diseño no experimental de corte transversal de la investigación concluyendo lo siguiente:

a) Capacidades gerenciales y funcionales de la teoría de la visión basada en recursos.

La literatura sobre capacidades gerenciales y funcionales bajo la perspectiva de la visión basada en recursos sugiere que cada una de éstas posee tres sub-dimensiones. Estudios empíricos transversales (Iansiti & Khanna, 1995; Yeoh & Roth, 1999; Rosenbloom, 2000; Ethiraj, 2005) y longitudinales (Makadok & Walter, 2000; Schroeder, Bates & Junntila, 2002.) avalan esta teoría. Autores sobre la materia afirman que la capacidad gerencial está compuesta por la sub-dimensión financiera, sub-dimensión de recursos humanos y la sub-dimensión administrativa, mientras que la capacidad funcional por la sub-dimensión de ventas, sub-dimensión tecnológica y la sub-dimensión operativa.

Sin embargo, el agrupamiento de las capacidades gerenciales y funcionales desde la teoría de la visión basada en recursos en esta investigación arrojó en el análisis factorial un agrupamiento distinto al propuesto en la teoría. Cabe mencionar que este resultado es aplicable únicamente a las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipos multifuncionales en México. En este análisis surgen las 6 sub-

dimensiones que conforman tanto a las capacidades gerenciales y funcionales agrupadas en cuatro sub-dimensión que son: (1) sub-dimensión humano-operativa, (2) sub-dimensión financiero-administrativa, (3) sub-dimensión tecnológica y (4) sub-dimensión de ventas.

Como se puede observar, el sector estudiado no distingue la clasificación de las capacidades en gerenciales y funcionales sino las mezcla pero mantiene la concepción básica de las mismas. Después de análisis hecho en el capítulo anterior sobre los resultados la investigadora define, para el caso de la muestra seleccionada, a las sub-dimensiones de las capacidades gerenciales y funcionales de la siguiente manera:

1. *Sub-dimensión humano-operativa*: Es la combinación de habilidades generadas por la educación formal y entrenamiento del personal en conjunto con la planeación y ejecución de las actividades propias de la empresa. Esta sub-dimensión involucra la experiencia del personal en sus respectivos cargos, procesos de comunicación interna y externa, construcción de redes laborales sanas, creación de imagen corporativa honorable, adaptación al cambio, agilidad en el servicio hacia clientes y capacidad de aprendizaje.
2. *Sub-dimensión financiero-administrativa*: Se refiere a la toma de decisiones que efectúa la organización sustentada por la valuación formal de activos, ingresos y egresos de la firma. Para ejecutar decisiones convenientes para la empresa el gerente debe desarrollar habilidades de negocios, ejecutivas y personales para elegir la dirección estratégica que moverá a la empresa tomando información y datos económicos sobre el desempeño de la organización en los últimos años.
3. *Sub-dimensión tecnológica*: La sub-dimensión tecnológica involucra rutinas por medio de las cuales todo el personal que labora en una organización puede

combinar sus habilidades, conocimientos y experiencia para aprovechar al máximo los recursos tecnológicos del que dispone la compañía. Dentro de los indicadores utilizados en la sub-dimensión tecnológica de este sector se encuentran el uso eficiente de la tecnología, sistemas de información especializados y certificaciones.

4. *Sub-dimensión de ventas*: Esta sub-dimensión interactúa tanto con el ambiente interno como externo de la organización. Representa la habilidad superior para comprender y satisfacer las necesidades del cliente oportunamente. Esta sub-dimensión es definida como un proceso integrador diseñado para aplicar conocimientos, habilidades y recursos colectivos de la firma; está relacionado con las necesidades del mercado y del negocio y crea valor agregado a los productos y servicio. Los indicadores usados para evaluar esta sub-dimensión en la muestra seleccionada son la relación con clientes, conocimiento y calidad de servicios y productos, garantías ofrecidas, índice de satisfacción, monto de compras por cliente y su antigüedad.

Las capacidades organizacionales tanto en la teoría como en esta investigación mantienen la concepción de ser: Activos invisibles (Itami & Roehl, 1987; Stalk, Evans & Schulman, 1992), actividades (Hitt & Ireland, 1985; Grant, 1991; (Mahoney & Pandian, 1992), conocimientos (Leonard-Barton, 1992; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Kusunoki, et.al., 1998; Davies & Brady, 2000), habilidades intermedias de transformación (Ulrich, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Oliver, 1997; Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2004), procesos (Dierickx & Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002; Graves & Thomas 2006) y rutinas (Teece, Pisano & Shuen, 1990; Dosi & Marengo, 1992; Marino, 1996; Helfat & Peteraf, 2003) de una empresa

materializados en los productos o servicios de valor y que al ser ejecutados en el ámbito gerencial (Chandler, 1990; Henderson & Cockburn, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Davies & Brady, 2000; Graves & Thomas, 2006) o funcional (Leonard-Barton, 1992; Lall, 1992; Henderson & Cockburn, 1994; Hall, 1993; Collis, 1994; Zollo & Winter, 2002) sustentan una ventaja competitiva en la organización (Barney, 1991, 1995; Peteraf, 1993).

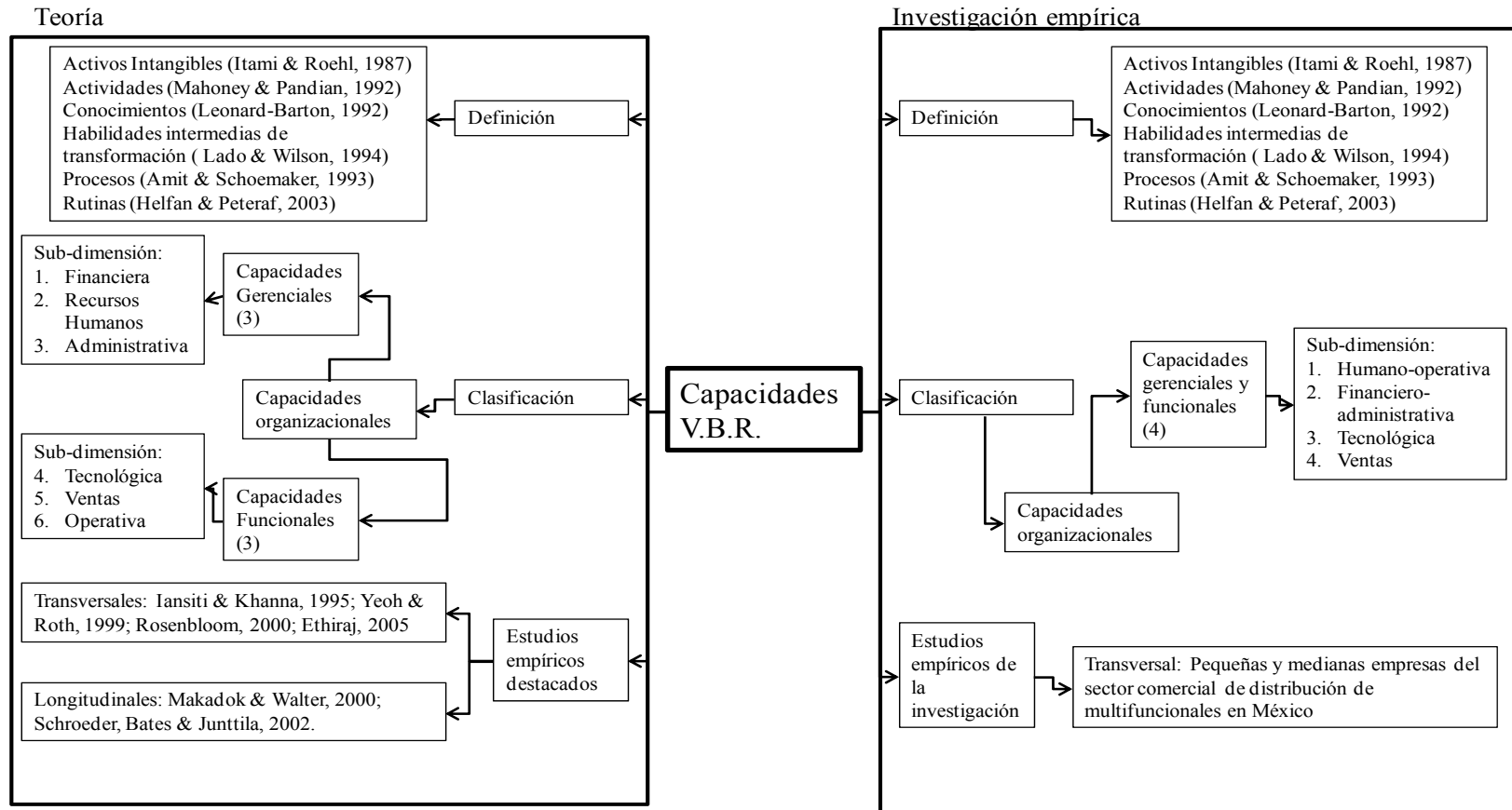
Es importante señalar lo anterior ya que, aunque la agrupación de las subdimensiones es diferente, tanto en la teoría como en la investigación con las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México se mantiene la concepción intangible de las capacidades tanto gerenciales como funcionales.

Así también se menciona que, a partir de la investigación, se logró comprobar uno de los objetivos específicos que indagaba la corroboración de resultados empíricos de este estudio con los principales fundamentos teóricos con respecto a los constructos: Capacidades gerenciales, capacidades funcionales desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

En el esquema 7.1 se expone una síntesis conceptual de lo sugerido por la teoría y lo propuesto en esta investigación en cuanto a capacidades gerenciales y funcionales bajo la visión basada en recursos se refiere. Del lado derecho de la figura el lector podrá observar la parte teórica sobre la materia y del lado izquierdo lo encontrado en la presente investigación.

Esquema 7.1

Síntesis conceptual de la teoría e investigación empírica sobre capacidades



Fuente: Elaboración propia

b) *Ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos*

En la revisión bibliográfica efectuada sobre la ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos se afirma que ésta es el corazón del desempeño de la firma en los mercados competidos (Klein, 2002). Aunque, como se expuso en el capítulo dos, no existe una definición única sobre este concepto nuestra investigación se basó en lo propuesto por varios autores (Diericks & Cool, 1989; Barney, 1991; Kay, 1993; Hunt, 2000; Fortune, 2003) que afirman que la ventaja competitiva está relacionada al desempeño financiero superior, antigüedad, acumulación extraordinaria de activos y tamaño de la organización.

En el capítulo anterior se comprobó que estos cuatro factores para medir la ventaja competitiva de las organizaciones se encuentra presente en la muestra de pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina de nuestro país. Esta investigación propone los siguientes conceptos sobre la medición de ventaja competitiva para la muestra seleccionada.

1. *Desempeño financiero superior*: Se refiere al conjunto de operaciones y hechos contables y financieros claramente distintos de lo alcanzado ordinariamente en la industria o sector. El desempeño financiero superior es raro en el contexto de mercados competidos. Normalmente lo obtiene una entidad que ofrece un *valor agregado o adicional* a sus clientes y generalmente se puede medir con el porcentaje o monto de utilidades obtenidas en un periodo de tiempo determinado.
2. *Acumulación extraordinaria de activos*: Consiste en la cantidad total de activos circulantes y permanentes que posee una organización que, en conjunto, debe ser superior al común denominador de la industria o sector. Una acumulación

extraordinaria es, en reiteradas ocasiones, consecuencia de un desempeño financiero superior dado que sólo se pueden adquirir activos si se cuenta con capital para hacerlo.

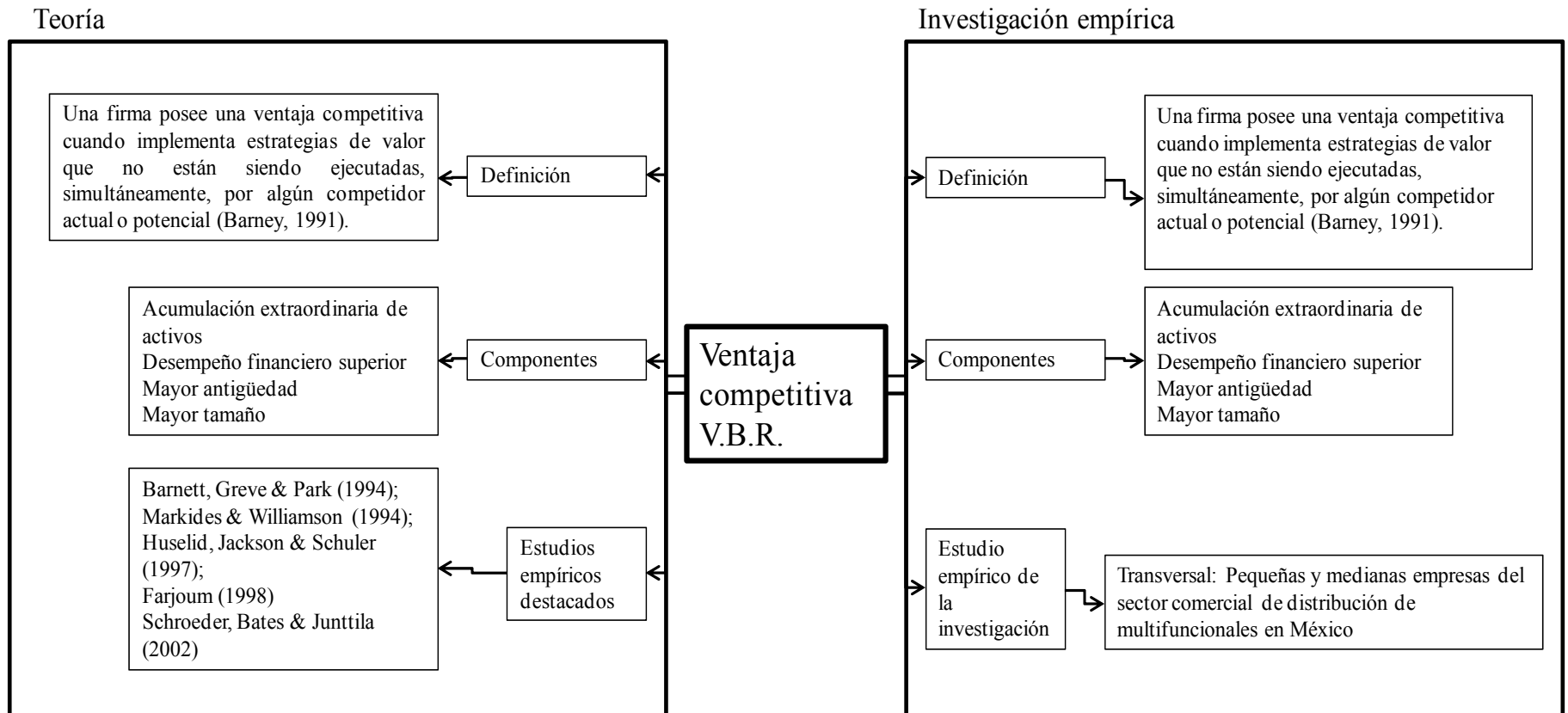
3. *Antigüedad de la firma:* Corresponde al periodo de tiempo que una organización ha permanecido en un mercado específico. La antigüedad es considerada como un elemento positivo y es recompensada a través de la confianza de los consumidores.
4. *Tamaño de la firma:* Se refiere al número de empleados especializados con que cuenta la organización. Si bien es cierto que una organización constituida por un número reducido de miembros la comunicación, control y participación entre los miembros de la firma es más fácil, también es verídico el aumento de tamaño organizado conduce a la división social de trabajo y con ello surge la especialización. La especialización es percibida positivamente como factor clave para la elección de una empresa por parte de los consumidores.

Cabe mencionar que el concepto teórico de ventaja competitiva¹⁴⁶ aplica también para esta investigación empírica como se comprobó en el capítulo anterior. Asimismo, se cumplió con el objetivo específico de corroboración de resultados empíricos de este estudio con los principales fundamentos teóricos con respecto al concepto de ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos. El esquema 7.2 muestra lo anterior.

¹⁴⁶ Una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa estrategias de valor que no están siendo ejecutadas, simultáneamente, por algún competidor actual o potencial (Barney, 1991). Estas estrategias de valor le permiten a la firma obtener una acumulación extraordinaria de activos (Dierickx & Cool, 1989), un desempeño financiero superior (Kay, 1993; Hunt, 2000), o un tamaño y antigüedad sobresaliente (Fortune, 2003) frente a sus competidores a través de capacidades gerenciales y funcionales (Chandler, 1990)

Esquema 7.2

Síntesis conceptual de la teoría e investigación empírica sobre ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

c) Instrumentos de medición

El cuestionario de capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos, que fue nuestro instrumento de medición en la investigación, demostró ser confiable y válido internamente para explorar el vínculo entre ambas variables. Como se mencionó en el capítulo anterior este cuestionario presentó coeficientes de confiabilidad superiores a 0.70 en todos sus casos. Con la creación de este instrumento se logra cubrir cuatro objetivos específicos de esta investigación que recordaremos a continuación:

6. Construir un instrumento que permita identificar las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México.
7. Analizar, a partir de datos reales, el posible impacto de las capacidades gerenciales y funcionales sobre la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México
8. Determinar la posible relación entre las capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva a través de un análisis de regresión múltiple.
9. Comprobar los resultados empíricos de este estudio con los principales fundamento teóricos con respecto a los constructos: Capacidades

gerenciales, capacidades funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos

El primer objetivo específico se alcanzó con el propio desarrollo del instrumento de medición tal y como se mostró en el capítulo cinco de esta tesis.

Fue posible conseguir el segundo objetivo específico de la investigación por medio del cuestionario de capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos, puesto que, después de recolectar los datos y transcribirlos en una base de datos utilizando *SPSS* para *Windows* se logró analizar la información.

Una vez analizada la información recolectada se pudo corroborar la relación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva bajo la perspectiva de esta investigación cubriendo así el tercer objetivo específico de la investigación.

A través de los diversos análisis efectuados en el capítulo seis, todo ellos con sustento en la información obtenida a través del instrumento de la investigación se lograron comprobar tanto las hipótesis del estudio y, por ende, lo propuesto por la teoría en la literatura de forma empírica.

Es notorio mencionar que el instrumento utilizado en la parte cualitativa de la investigación jugó un papel transcendental en la investigación. La entrevista desarrollada y ejecutada nos marcó la directriz que debía seguir este estudio al aterrizar la teoría a la realidad de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina.

d) Modelo que vincula las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina.

Con fundamento en la investigación realizada se puede argumentar que, aunque las capacidades gerenciales y funcionales de la teoría de la visión basada en recursos no explican en totalidad la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina, sí contribuyen a la comprensión de la relación entre ambos factores en un cincuenta y cinco por ciento.

Esta investigación propone un modelo que, con un soporte metodológico expuesto en capítulos anteriores, vincula las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina.

A partir de esta propuesta se cubren la totalidad de los objetivos generales y específicos planteados en el capítulo cuarto. Estos objetivos restantes son:

3. Proponer un modelo teórico general que explique la posible asociación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.
4. Proponer un modelo teórico específico para las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en nuestro país con fundamento en los resultados obtenidos en la investigación sobre los constructos capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos.

El modelo teórico general que vincula asociación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos se muestra en el esquema 7.3.

En esta es posible notar que las variables se manejan tal y como lo propone la teoría de visión basada en recursos. Es posible observar como las capacidades gerenciales mantienen tres sub-dimensiones –financiera, de recursos humanos y administrativa-, así también las capacidades funcionales conservan la sub-dimensión tecnológica, de ventas y operativa.

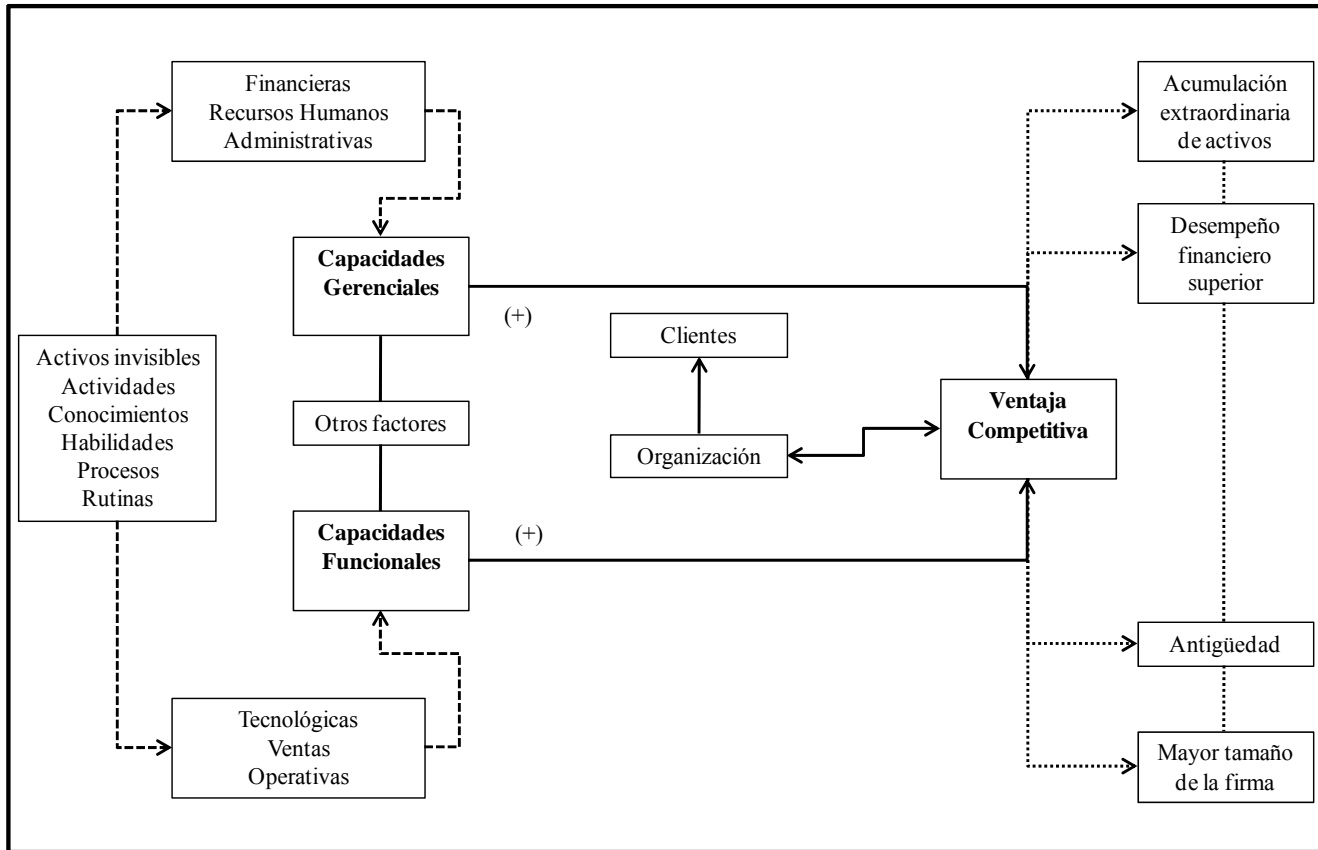
Por el lado de la ventaja competitiva se muestran las cuatro variables que la componen –acumulación extraordinaria de activos, desempeño financiero superior, antigüedad mayor de la empresa y tamaño mayor de la empresa-. Es importante destacar que en esta variable existen otros factores aunados a las capacidades gerenciales y funcionales que generan ventaja competitiva.

Ambos constructos están vinculados a la organización que, a su vez, está vinculada a los clientes quienes son los que juzgan el valor agregado que la empresa ofrece al desarrollar capacidades organizacionales. A través de este desarrollo una empresa puede obtener, teóricamente, ventaja competitiva.

Esquema 7.3.

Modelo teórico general

Perspectiva de la Visión Basada en Recursos



Fuente: Elaboración propia

El modelo teórico-empírico específico que vincula asociación entre capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos se muestra en el esquema 7.4.

Como hemos expuesto a lo largo de esta investigación, en el caso particular de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México, no existe una división definida entre capacidades gerenciales y funcionales como propone la teoría. En este estudio específico las capacidades surgen combinadas entre sí generando cuatro dimensiones que denominamos –con sustento en los análisis realizados–: Humano-operativa, financiero-administrativa, tecnológica y de ventas.

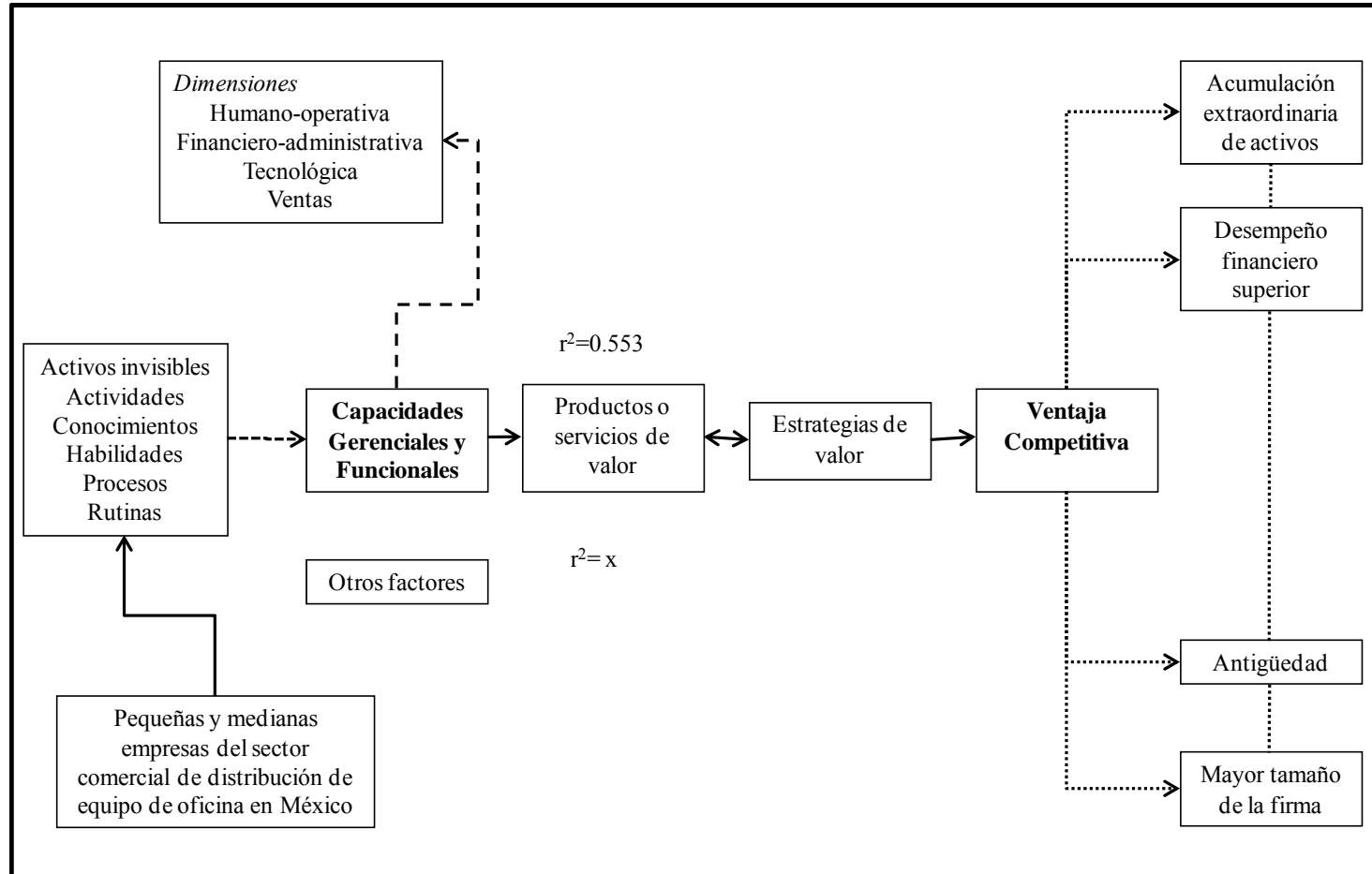
Por otra parte, la ventaja competitiva de la organización bajo la perspectiva de la visión basada en recursos resultó en esta investigación tal y como lo sugiere la teoría. Es decir, la ventaja competitiva da como resultado a las organizaciones un desempeño financiero superior, una acumulación extraordinaria de activos, un tamaño y antigüedad mayor a la de la industria.

Enfatizamos, en este estudio, que las tanto las capacidades gerenciales y funcionales no son los únicos factores para explicar el fenómeno de la ventaja competitiva en las organizaciones y en este caso en particular. De hecho, en nuestro estudio sólo la logran explicar en un 55.3%, por tal motivo, en el esquema se consideran *otros factores*, aún desconocidos por la investigadora para comprender en totalidad este interesante fenómeno de la administración estratégica.

Esquema 7.4

Modelo teórico-empírico específico

Perspectiva de la Visión Basada en Recursos



Fuente: Elaboración propia

7.2 Limitaciones de la investigación

Esta investigación cuenta con limitaciones como cualquiera. Se considera que, principalmente, son tres aspectos a considerar como limitantes fundamentales del estudio:

1. Validez: La validación siempre requiere de investigaciones empíricas, y aunque está investigación la ejecutó, la validación es un proceso interminable. Este estudio presentó la *consistencia interna* de los constructos capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva. En este sentido se mostró el grado en que los elementos de dichos constructos pueden emplearse para explicar las interrelaciones, pero por ningún motivo es verdad que el nombre que se le otorgó a éstos sea el apropiado. En otras palabras, la consistencia interna es necesaria pero no suficiente para otorgar completa validez a un estudio.
2. Tamaño de muestra reducido y específico: Es evidente que los resultados obtenidos en esta investigación no se pueden generalizar de ninguna manera. Es decir, los resultados alcanzados en esta investigación sólo pueden aplicarse en el punto de tiempo específico del estudio a las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo de oficina.
3. Factores desconocidos que explican el constructo *ventaja competitiva*: Si bien es cierto que las capacidades gerenciales y funcionales ayudan a comprender mejor el factor nombrado ventaja competitiva, también es verdad que, como se comprobó en esta pesquisa, existen otros factores que lo explican.

7.3. Propuestas de futuras investigaciones sobre la materia

En términos generales, esta investigación obtuvo evidencias positivas que permiten vislumbrar futuras líneas de investigación para profundizar el estudio de las capacidades gerenciales y funcionales y la ventaja competitiva bajo la perspectiva de la visión basada en recursos.

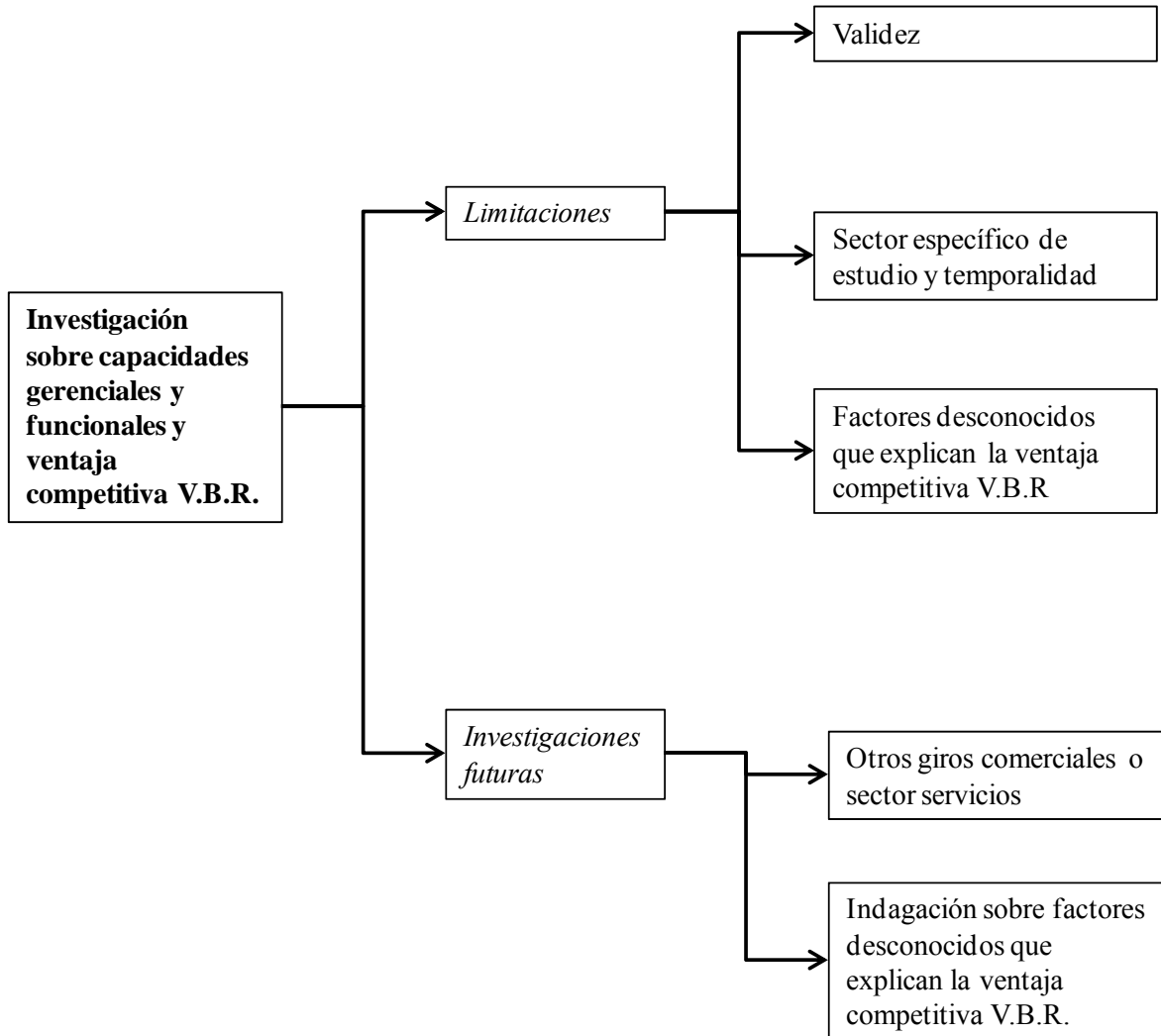
Una propuesta para seguir investigando en esta materia es aplicar el cuestionario desarrollado, que mostró ser confiable, a otros giros comerciales con una muestra más amplia. Podría aplicarse también a otros sectores, por ejemplo el sector servicios. Sin embargo, no se considera adecuado investigar en sectores como el manufacturero o agrícola debido a que los procesos de cada una de las organizaciones pertenecientes a estos sectores son diferentes al desarrollado en el área comercial o de servicios. Así también sería atractivo conocer cómo se agrupan las capacidades gerenciales y funcionales de la teoría de la visión basada en recursos en un giro comercial o sector diferente al estudiado.

La investigación marcó la pauta para mostrar que existen factores, hasta ahora desconocidos, que explican en gran medida el fenómeno de la ventaja competitiva bajo la visión basada en recursos. Sería interesante indagar cuáles son esos factores.

El esquema 7.5 muestra en resumen las limitaciones y posibles investigaciones futuras sobre esta materia.

Esquema 7.5

Síntesis conceptual sobre las limitaciones y futuras investigaciones del estudio



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

BIBLIOGRAFÍA

- Alford, R. R. (1998): *The Craft of Inquiry: Theories, Methods, Evidence*. New York, Oxford University Press: 324 pp.
- Álvarez-Gayou, J.L. (2004): *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México, Paidós Educador Ed.: 222 pp.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46
- Andrews, P.W.S. (1952): Industrial economics as a specialist subject. *Journal of Industrial Economics*, 1(1): 72-79
- Andrews, K.R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill.: Irwin, 132pp-(reimpresión 1987)
- Argyres, N. (1996): Capabilities, technological diversification and divisionalization. *Strategic Management Journal*, 17(5) 395-410
- Bain, J.S. (1968): *Industrial Organization*. New York, Wiley: 678pp.
- Barney, J.B. (1986): Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241
- Barney, J.B. (1986): Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3): 656-665
- Barney, J.B. (1989): Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment. *Management Science*, 35(12): 1512-1513
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- Barney, J.B. (1995): Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4): 49-61
- Barney, J.B. (1996): The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7(5): 469
- Barney, J.B. (1999): How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, Spring: 137-145
- Barney, J.B. (2001): Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56
- Barney, J.B. & Arikan, A.M. (2001): The resource-based view: Origins and implications. En *Handbook of strategic management*, Hitt, M.A., Freeman, R.E. & Harrison, J.S. (eds). Blackwell: Oxford, United Kingdom.; 124-188
- Beaver, G. (2000): The language of strategy. *Strategic Change*, 9(8): 465-468
- Bhradway, S.G., Varadarajan, P.R. & Fahy, J. (1993): Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4): 83-99
- Cater, T. (2005): Interweaving of the sources and forms of a firm's competitive advantage: A critical review of the adequacy of existing schools of thought. *Journal for East European Management Studies*, 1: 7-36
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J., Peruvemba, V. (2002): The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31: 545-554
- Cook, T.D. & Reichardt C.S. (1979): *Qualitation and Quantitative Methods in Evaluation Research*. Beverly Hill, Sage: 258 pp.

- Cockburn, I.M., Henderson, R.M. & Stern, S. (2000): Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1123-1144
- Collis, D.J. (1994): Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15:143-152
- Coyne, K.P. (1986): Sustainable Competitive Advantage: What it is and What it isn't?. *Business Horizons*, 29(1): 54-61
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge Mass, MIT Press: 463pp. (reimpreso 1991)
- Chandler, A.D. Jr. (1990): *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass, Belknap Press: 860pp.
- Chen, Y., & Wu, T. (2006): The conceptual construction of core competence for two distinct corporations in Taiwan. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(1): 197-201
- Creswell, J.W. (2003): *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. Thousand Oaks, Sage: 229 pp.
- Creswell, John W. 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davies, A. & Brady, T. (2000): Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29: 931-953
- Day, G.S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52
- Deeds, D.L., Decarolis, D. & Coombs, J.E (1997): The impact of firm-specific capabilities on the amount of capital rise in an initial public offering: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, 12: 31-46
- De La Cruz, I. (2007): Capacidades y estrategia competitiva: Propuesta de un modelo para su desarrollo dentro de un sector económico. *Revista de Administración, Finanzas y Economía de la EGADE*, 1(2): 125-133.
- De La Cruz, I. & Morales, J.C. (2006): Desarrollo de competencias en la micro, pequeña, mediana y gran empresa de México: Un estudio empírico exploratorio. *En memorias del XI Foro de Investigación UNAM, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. D.F., México.
- De la Cruz, I. et. al. (2006): Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. *En memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC, ACACIA*. San Luis Potosí, México.
- Delmas, M. (2001): Stakeholders and competitive advantage: The case of ISO 14001. *Production and Operations Management*, 10(3): 343-358
- Dessauer, J.H. & Clark, H.E. (1965): *Xerography and related processes*. New York, The focal press: 520pp.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1511
- Di, Pofi, J.A. (2002): Organizational diagnostics: Integrating qualitative and quantitative methodology. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 156-168.
- Di Tommaso, M.R. & Dubbini, S. (2000): Towards a theory of the small firm: Theoretical aspects and some policy implications. *Series Productive Development, CEPAL*, 87: 1-54
- Dosi, G. & Marengo, L. (1992): Toward a theory of organizational competence, *Working paper, University of Rome department of Economics*,

- Ducci, M.A. (1997): *El enfoque de capacidad laboral en la perspectiva internacional*. En: Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Situación actual y perspectivas. Documentos presentados en Montevideo: Cinterfor/OIT: 18pp.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999): Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?. *Marketing Science*, 18(4): 547-568
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2005): Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26: 277-285
- Dussel, P.E. (2004): Pequeña y mediana empresa en México: Condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Revista de Economía UNAM*, 2: 64-84
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121
- Ethiraj, S.K., et.al. (2005): Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software service industry. *Strategic Management Journal*, 26:25-45
- Fahy, J. (1996): Competitive advantage in international services: A resource-based view. *International Studies of Management & Organizations*, 26(2): 24-37
- Farjoun, M. (1998): The independent and joint effect of the skill and physical bases of relatedness in diversification. *Strategic Management Journal*, 19(7): 611-630
- Ferrán, M. (2001): *SPSS para Windows: Análisis estadístico*. Madrid, McGraw-Hill: 421pp
- Fortune, A. (2003): *Acquisition versus dissolution: Can capabilities tell the story?*. Doctoral dissertation Fuqua School of Business. Graduate School of Duke University. 149pp.
- Franklin, P. & Fredericks, J. (2003): The origin of species “competitive advantage”. *Strategic Change*, 12(3): 137-149
- Franklin, P. (1998): Thinking of strategy in a post-modern way: Towards an agreed paradigm. *Journal of Strategic Change*, 7(8): 437-448
- Freund, J.E. (2001): *Estadística matemática con aplicaciones*. Madrid, Prentice-Hall: 655pp.
- Giddens, A. (1976): *New rules of sociological method*. New York: Basic Books: 106pp.
- Giroux, S. & Tremblay, G. (2004): *Metodología de las ciencias humanas*. México, Fondo de Cultura Económica: 280pp.
- Ghemawat, P. (1986): Sustainable Advantage. En *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*, Montgomery, C.A & Porter, M.E. (eds). The Harvard Business Review books series: United States of America.; 27-38
- Gloet, M. (2006): Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29(7): 402-413
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135
- Graves, C. & Thomas, J. (2006): Internationalization of Australian Family Businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3): 207- 224
- Greer, S. (1964): *The logic of social inquiry*. Chicago, Transaction Publishers Ed.: 252pp.
- Hafeez, K., Zhang, & Malak, N. (2002): Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1): 28-35
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, S & Black, J. (1999): *Análisis Multivariante*. Madrid, Prentice Hall: 799pp.

- Hall, W.K. (1980): Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58: 75-85
- Hall, R. (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-618.
- Hansen, G.S., & Wernerfelt, B. (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411
- Hay, M. & Williamson, P. (1991): *The Strategy Handbook*. Cambridge Mass, Blackwell: 284pp.
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003): The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.
- Henderson, B. (1983): The anatomy of competition. *Journal of Marketing*, 47(1): 7-11
- Hernderson, R.M. & Cockburn, I. (1994): Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15: 63-84
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2005): *Fundamentos de metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill Interamericana: 350pp.
- Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (1985): Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6: 273-293
- Hoffman, N.P. (2000): An examination of the “Sustainable competitive advantage” concept: Past, present and future. *Academy of Marketing Science Review*, 4: 1 -16
- Hooley, G., Fahy, J., et.al. (1999): Marketing Capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 4:259-278.
- Hopkins, K.D., Hopkins, B.R. & Glass, G. (1997): *Estadística básica para las ciencias sociales y del comportamiento*. México, Pearson Educación: 406pp.
- Hunt, S.D. (1999): The strategic imperative and sustainable competitive advantage: Public policy implications of resource-advantage theory. *Academy of Marketing Science*, 27(2): 144-159
- Hunt, S.D. (2000): *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks California, Sage Publications: 303pp.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1996): The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4): 107-114
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997): Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171-188
- Iansiti, M., Khanna, T. (1995): Technological evolution, system architecture and the obsolescence of firm capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 4(2): 333-361
- Itami, H. & Roehl, T. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Boston, Harvard University Press: 200pp.
- Johnson, D. (1998). *Métodos multivariados aplicados al análisis de datos*. México, Internacional Thomson: 478 pp.
- Kay, J.A. (1993): *Foundations of corporate success*. New York, Oxford University Press: 315pp. (reimpresión 1995)
- Karim, S. & Mitchell, W. (2000): Path-dependent and path breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the US medial sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21(10): 1061-1081

- Kearns, D.T. & Nadler, D.A (1992): *Prophets in the dark: How Xerox reinvented itself and beat back the Japanese*. New York, Harper Business: 334pp.
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2002): *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México, McGraw-Hill Interamericana: 557pp.
- King, A.W., Fowler, S.W. & Zeithaml, C.P. (2001): Managing organisational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2): 95-106
- Klein, J. (2002): Beyond competitive advantage. *Strategic Change*, 11(6): 317-327
- Kogut, B. & Zander, U. (1993): Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-645
- Kuhn, T.S. (1970): *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, México: 319pp. (reimpresión 2002)
- Kusunoki, K., Nonaka, I., et. al. (1998): Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings. *Organization Science*, 9(6): 699-718
- Lado, A. & Wilson, M. (1994): Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727
- Lall, S. (1992): Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2): 165-183.
- Lavie, D. (2002): The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Proceedings*, 1: 1-6
- Lavie, D. (2006): The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3): 638-658.
- Loasby, B.J. (1971): Hypothesis and paradigm in the theory of the firm. *Economic Journal*, December: 863-871
- Loasby, B.J. (1999): *Knowledge, Institutions, and Evolution in Economics*. NY, Routledge: 188 pp.
- Lei, D., Hitt, M.A. & Bettis, R. (1996): Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22: 459-469
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125
- Levin, R.I. & Rubin, D.S. (1996): *Estadística para administradores*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana: 1018pp.
- Lippman, S & Rumelt, R. (1982): Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13:218-438
- Ma, H. (2000): Competitive Advantage: The structural approach. *Competitiveness Review*, 10(2): 16-32
- Mahoney, J.T. (1995): The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33: 91-101
- Mahoney, J.T. & Pandian, J.R.(1992): The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380
- Makadok, R., & Walter,G. (2000): Identifying a distinctive competence: Forecasting ability in the money fund industry. *Strategic Management Journal*, 21(8): 853-864
- Mardia, K.V., Kent, J.T. & Bibby, J.M. (1979): *Multivariate analysis*. London, Academic Press: 517 pp.

- Marino, K.E. (1996): Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10(3): 40-51
- Markides, C.C., & Williamson, P.J. (1994): Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15: 149-165
- Marshall, A. (1890). *Principios de economía*. Madrid, S.E.: 738pp. (reimpresión 1997)
- Miller, I. & Miller, M. (1999): *Estadística matemática con aplicaciones*. México, Pearson Educacion: 915 pp.
- Montgomery, C.A. & Wernerfelt, B. (1988): Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *RAND Journal of Economics*, 19: 623-632.
- Mort, J. (1989): *The Anatomy of Xerography: Its invention and evolution*. North Carolina, McFarland & Company, Inc. Publishers: 226pp.
- McHugh, M. (2003): Descriptive statistics: Most commonly used descriptive statistics. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 8(3): 111-117
- Namakforoosh, M.N. (1999): *Metodología de la investigación*. México, Noriega Limusa Editores: 525pp.
- Nelson, R.R. (1991): Why do firms differ and how does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12(1): 61-74
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Harvard Business Press, Cambridge: 454pp.
- Nielsen, A.P. (2006): Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4): 59-71
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press: 284pp.
- Oliver, C. (1997): Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9): 697-713
- Owen, D. (2004): *Copies in Seconds: Chester Carlson and the birth of the Xerox machine*. New York, Simon & Schuster paperbacks: 306pp.
- Pardiñas, F. (1992): *Metodología y técnicas de investigación en las ciencias sociales*. México, Siglo XXI: 248 pp.
- Parella, S.S. & Martins, P. (2003): *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Fedupel: 54 pp
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York, Wiley: 272pp.
- Peteraf, M.A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 1(3): 179-191
- Porter, M.E. (1985): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, CECSA: 556 pp. (reimpreso 2006)
- Porter, M.E. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(1): 95-117
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68: 79-91
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001): Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management The Academy of Management Review*, 26(1): 22-40
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001): Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 26 (1): 57-67

- Quinn, M. (2001): *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, Sage: 598 pp.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2004): *Manual de investigación en ciencias sociales*. México, Limusa editores: 267pp.
- Ray, G., Barney, J.B., & Muhanna, W. (2004): Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical test of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25:23-37
- Ricardo, D. (1817): *Principios de economía política*. Madrid, Sarpe: 348pp. (reimpresión 1985)
- Rojas, R. (2001): *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Plaza y Valdés Ed.: 431pp.
- Rosenbloom, R.S. (2000): Leadership, capabilities and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10): 1083-1103
- Rumelt, R.P. (1984): Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (ed), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, NJ: 556-570
- Rumelt, R.P. (1987): Theory, strategy, and entrepreneurship. In D. Teece (ed), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge: 137-158
- Saini, A., & Johnson, J.L. (2005): Organizational capabilities in E-Commerce: An empirical investigation of e-brokerage service providers. *Academy of Marketing Science Journal*, 33(3): 360-376
- Salkind, N.J. (2004): *Statistics for people who (think they) hate statistics*. United States of America, Sage Publications: 403pp.
- Schroeder, R.G., Bates, K.A. & Junttila, M.A. (2002): A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2): 105-117
- Smith, A. (1776): *La riqueza de las naciones*. Madrid, Alianza: 818pp (reimpresión 2007)
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A., & Fahey, L. (1998): Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1): 2-18
- Stalk, G., Evans, P., & Schulman, L.E. (1992): Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2): 57-69
- Strandskov, J. (2006): Sources of competitive advantages and business performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(3): 119-129
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2002): *Handbook of Mixed Methods in the Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, Sage: 137 pp.
- Teece, D.J. (1980): Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3):223-247
- Taylor, S. & Bogdan, R. (comps) (1996): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona, Paidós: 174 pp.
- Teece, D. J. (1986): Firm boundaries, technological innovation, and strategic management In L.G. Thomas III (ed.), *The economics of strategic planning*. Lexington: 187-199.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1990): Firm capabilities, resources and the concept of strategy. *Working Paper, Berkeley*. Consortium on competitiveness and cooperation. Center for research in management. 8-90
- Teece, D.J. & Pisano, G. (1994): The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556.

- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533
- Tse, E & Elwood, C (1990). Síntesis of the Life Cycle Concept with Strategy and Management Style: A Case Análisis in the Hospitalito Industry. *Journal of Hospitality Management* 9 (3): 223 – 236.
- Ulrich, D. (1993): Profiling organizational competitiveness: Cultivating capabilities. *Human Resource Planning*, 82(6): 119-127
- Ulrich, D. & Barney, J.B. (1984): Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3): 471-481
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004): Capitalizing on capabilities, *Harvard Business Review*, 82(6): 119-127
- Ventura, H.E. & Miller, J.M. (2005): Finding hidden value through mixed methodology: Lessons from the discovery program's holistic approach to truancy abatement. *American Journal of Criminal Justice*, 30(1): 9-36
- Visauta, B. & Martori, J.C. (2003): *Análisis estadístico con SPSS para WINDOWS*. Madrid, McGraw-Hill: 348pp.
- Voola, R., Carlson, J & West, A. (2004): Emotional intelligence and competitive advantage: Examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13(2): 83-93
- Vorhies, D.W. & Morgan, N.A. (2005): Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69: 80-94
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180
- Wernerfelt, B. (1989): From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3): 4-12
- Wernerfelt, B. (1995): The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3): 171-174
- Williams, J.R. (1992): How Sustainable is your competitive advantage?. *California Management Review*, 34(3): 29-51
- Yeoh, P. & Roth, K. (1999): An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact in firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7): 637-653
- Zahra, S.A. & George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*. 27(2): 185-203
- Zannos, S. (2003): *Unlocking the secrets of science: Chester Carlson and the development of xerography*. United States of America, Mitchell Lane Publishers: 51pp.
- Zatzick, C.D. & Iverson, R.D., (2006): High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage?. *Academy of Management Journal*, 49(5): 999-1015.
- Zehir, C., Acar, A.Z. & Tanriverdi, H. (2006): Identifying organizational Capabilities as predictors of growth and business performance. *The Business Review, Cambridge*, 5(2): 109-116
- Zeller, R.A. (1999): On teaching about descriptive statistics: Mean, variance and standard deviation. *Journal of Career and Technical Education*, 10(2): 349-361.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 329-351.

Zhao, M., Dröge, C. & Stank, T.P. (2001): The effects of logistics capabilities on firm performance: Customer-focused versus information-focused capabilities. *Journal of Business Logistics*, 22(2): 91-107

BIBLIOGRAFÍA EN LÍNEA

Banco de México BANXICO [en línea]: *Financial sector assessment program update México: Technical note on financing of the private sector.*

<<http://www.banxico.org.mx/publicadorFileDownload/download?documentId={76C41A05-E25B-9B7E-84A3-81DCE00E7A44}>> [Consulta: 10 abril 2007]

Comisión Intersecretarial de Política Industrial CIPI [en línea]: *Diagnóstico del esquema de planeación de apoyo a las MPyMes del gobierno federal.* <

<http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CEvaluac2.pdf>> [Consulta: 6 abril 2007]

Comisión Intersecretarial de Política Industrial CIPI [en línea]: *La política de apoyo a las MPymes en México.* < http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF >

[Consulta: 6 abril 2007]

Comisión Intersecretarial de Política Industrial CIPI [en línea]: *Diagnóstico y desempeño de las MPyMes.* <http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag_Desem_Mpymes.PDF>

[Consulta: 6 abril 2007]

IDC [en línea]: *Markets Covered.*

<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P560#IDC_P560_genericsection6>

[Consulta: 19 mayo 2007]

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI [en línea]: *Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, visión censal.* México

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf> [Consulta: 4 abril 2007]

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI [en línea]: *Resultados generales de los censos económicos 2004.*

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/resultados_grals.pdf> [Consulta: 4 abril 2007]

Organization for economic co-operation and development OECD [en línea]: *Country program evaluation (CPE) México (1990 – 2000).*

<<http://www.oecd.org/dataoecd/11/30/35260669.pdf>> [Consulta: 16 abril 2007]

Secretaría de Economía [en línea]: *Análisis y propuesta para una simplificación del régimen fiscal de las pymes.*

<http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/lista_archivos.asp?e=00&id=47>

[Consulta: 10 abril 2007]

Capítulo 1	• Introducción
Capítulo 2	• Marco teórico
Capítulo 3	• Marco de referencia
Capítulo 4	• Diseño de investigación
Capítulo 5	• Metodología
Capítulo 6	• Resultados
Capítulo 7	• Conclusiones
	• Bibliografía
	• Anexos

ANEXOS

Información anexada a los capítulos

Anexos

A. Anexos al capítulo 3

A.1. Figuras del proceso Xerográfico

A.2. Figuras de la pequeña y mediana empresa en México

A.3. Figuras sobre productos multifuncionales en México

B. Anexos al capítulo 5

B.1. Entrevista a profundidad

B.2. Transcripción de las entrevistas estructuradas en profundidad

B.3. Muestra de empresas de la segunda etapa de investigación

B.4. Cuestionario

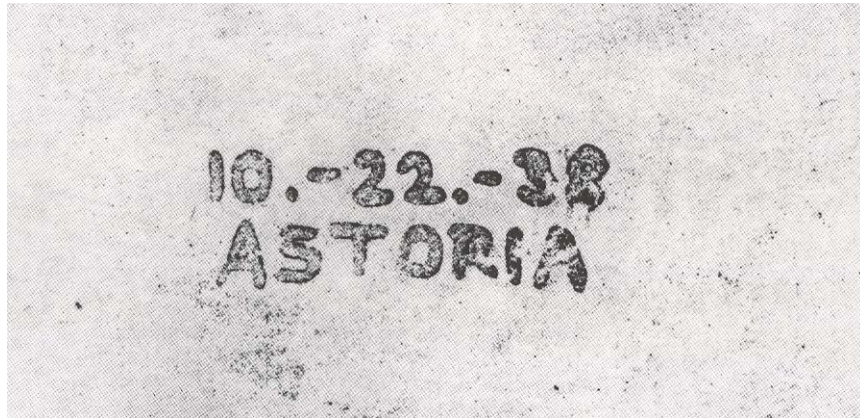
C Anexos al capítulo 6

C.1. Figuras del análisis de regresión múltiple

A. Anexos al capítulo 3

A.1. Figuras del proceso Xerográfico

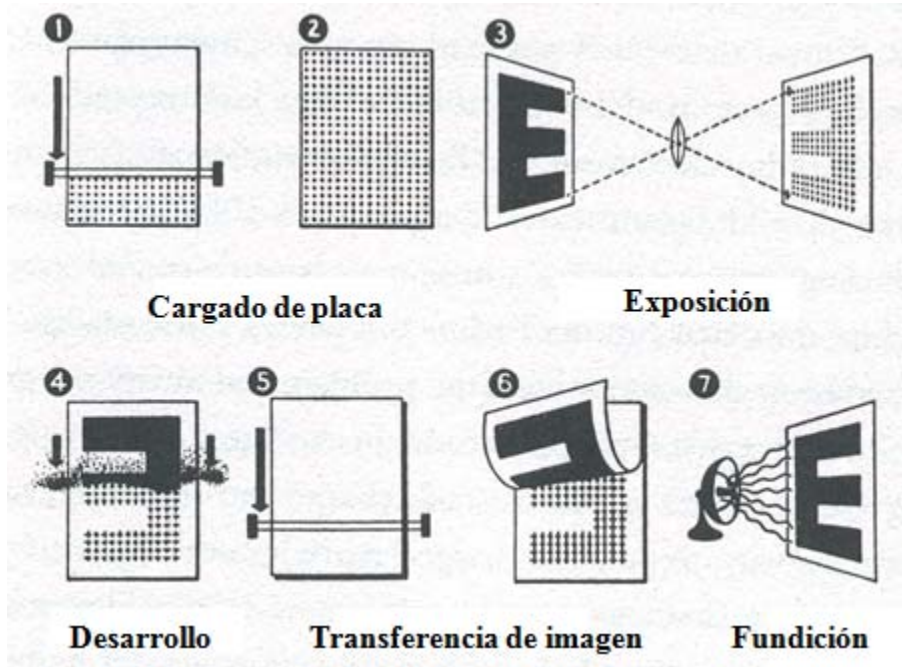
Figura A.1
Primera reproducción de una imagen xerográfica



Fuente: Owen, D. (2004)

Figura A.2

Proceso xerográfico de Chester F. Carlson

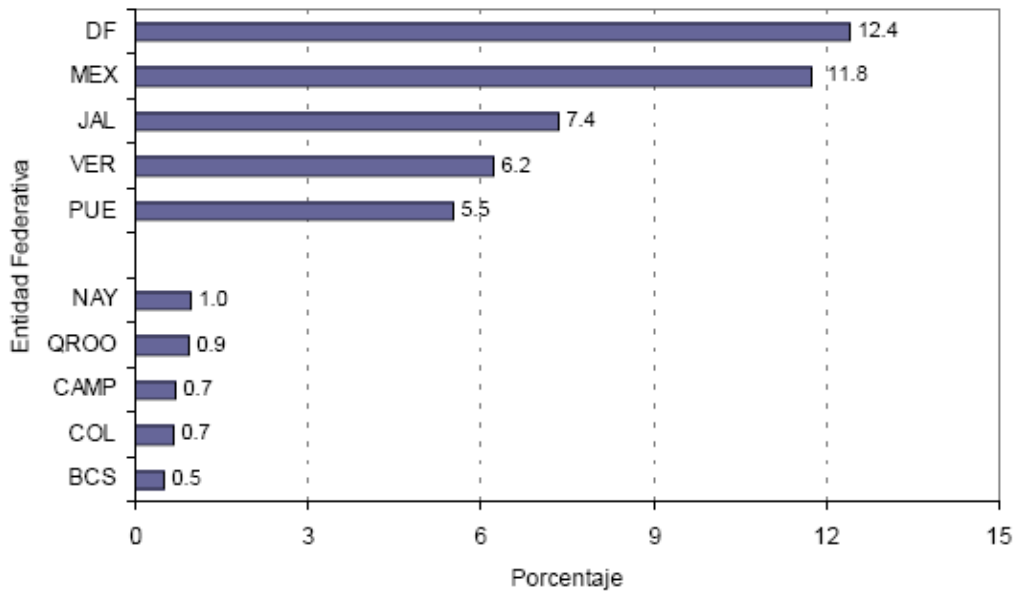


Fuente: Owen, D. (2004)

A.2. Figuras de la pequeña y mediana empresa en México

Figura A.3

Concentración geográfica de las empresas en México



Fuente: INEGI (2004)

Cuadro A.1

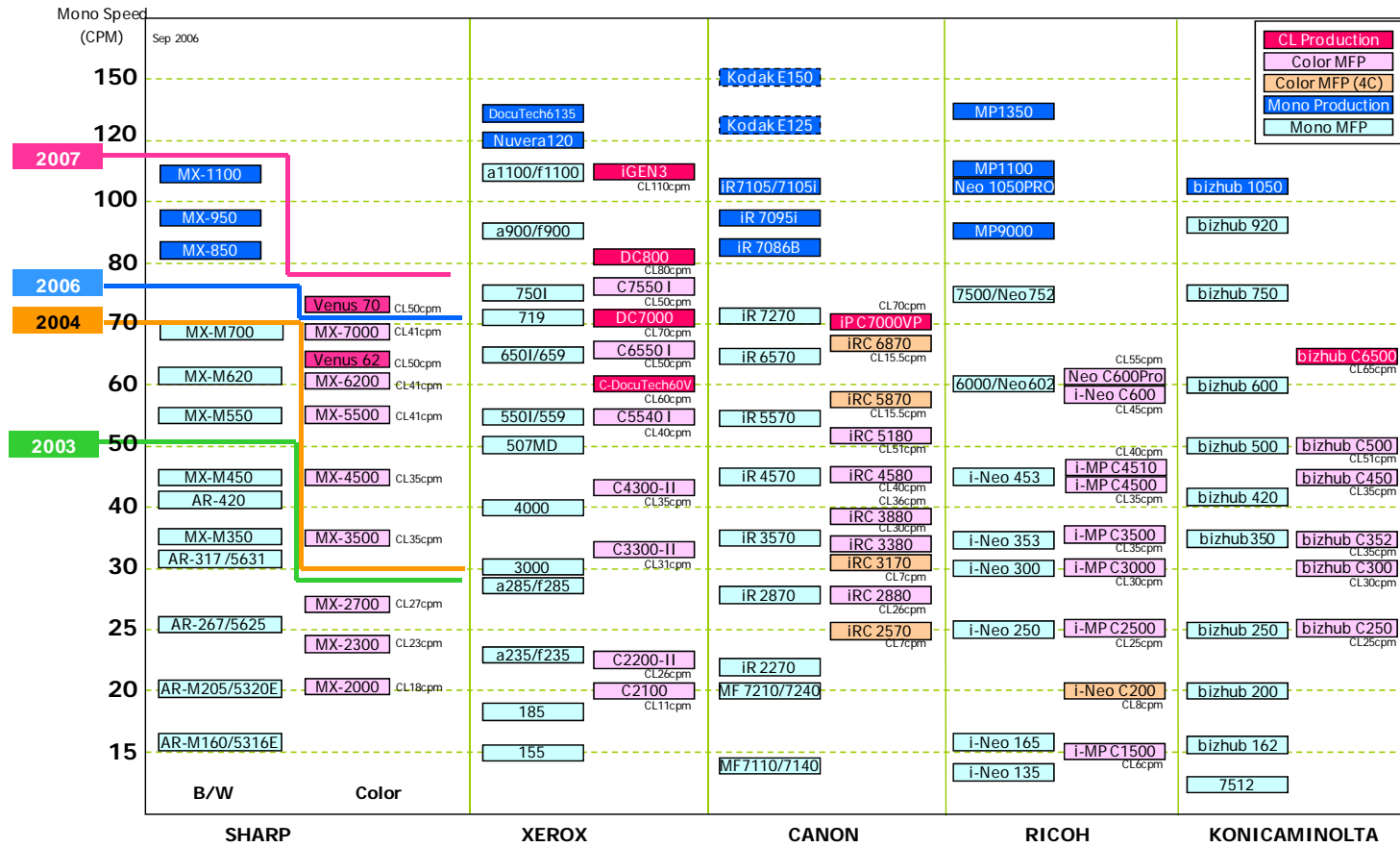
Fuentes de financiamiento de Mipymes trimestres 2002 -2003

Pequeña empresa	2002				2003			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Fuentes de financiamiento	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Proveedores	62.4	61.6	64.4	63.3	65.4	63.0	66.5	62.5
Bancos comerciales	14.3	15.1	14.9	18.6	13.4	16.5	15.4	18.6
Bancos extranjeros	2.9	1.1	1.8	1.9	1.1	0.7	0.8	1.7
Otras empresas del grupo corporativo	12.5	15.9	13.8	11.7	13.8	13.8	12.7	12.0
Bancas de desarrollo	4.3	2.2	3.3	2.3	2.6	2.4	1.2	2.4
Oficina matriz	2.5	3.0	1.8	1.5	2.6	3.0	2.7	2.1
Otros pasivos	1.1	1.1	0.0	0.7	1.1	0.6	0.7	0.7
Empresas que utilizaron crédito bancario	21.2	22.2	22.5	25.6	18.6	24.0	20.0	25.2
Destino:								
Capital de trabajo	65.1	66.1	69.2	70.3	67.4	67.1	66.1	77.8
Reestructuración de pasivos	12.7	14.3	9.2	18.8	13.0	12.9	12.5	12.7
Operaciones de comercio exterior	7.9	1.8	4.6	4.7	4.3	4.3	5.4	3.2
Inversión	11.1	16.1	15.4	6.3	8.7	7.1	7.1	4.8
Otros propósitos	3.2	1.7	1.6	0.0	6.5	8.6	8.9	1.6
Empresas que no utilizaron crédito bancario	78.8	77.8	77.5	74.4	81.4	76.0	80.0	74.8
Motivo:								
Altas tasas de interés	28.7	25.3	25.4	23.0	20.3	24.7	22.5	22.3
Problemas de demanda por sus productos	5.4	4.9	6.5	4.7	6.5	6.5	7.7	7.9
Renuencia de la banca	24.2	22.7	18.5	18.7	17.2	15.3	12.2	14.4
Incertidumbre sobre la situación económica	14.8	17.3	20.0	25.3	24.6	23.7	23.9	19.7
Problemas de reestructuración financiera	7.6	8.9	10.8	9.3	8.6	9.3	8.6	9.2
Rechazo de solicitudes	11.3	12.0	10.4	10.5	11.2	11.6	8.1	11.8
Problemas de cartera vencida	4.0	3.6	3.5	3.9	2.2	2.3	2.7	3.5
Problemas para competir en el mercado	4.0	4.9	4.9	4.7	4.7	3.7	6.3	7.4
Otros	0.0	0.4	0.0	0.0	4.7	2.8	8.1	3.9

Fuente: Banco de México (2004)

A.3. Figuras sobre productos multifuncionales en México
 Figura A.4

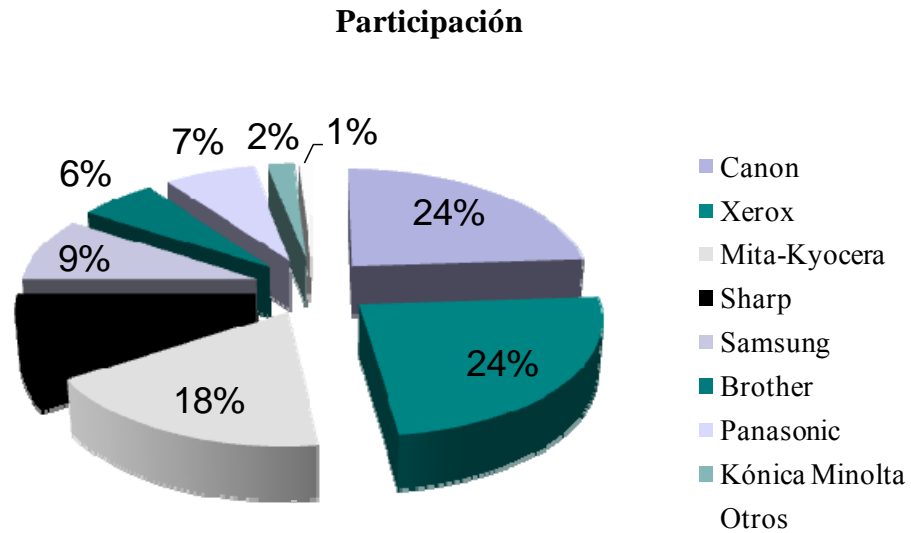
Productos multifuncionales ofertados en México 2003 – 2007



Fuente: IDC (2006)

Figura A.5

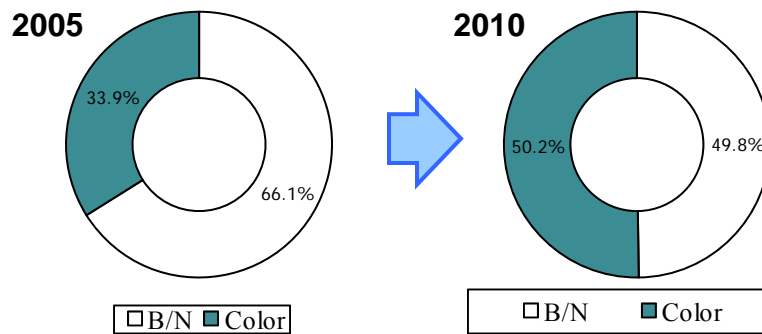
Porcentaje de participación en el mercado mexicano de diversas marcas



Fuente: Sharp Electronics Corporation México en Info Trends (2007)

Figura A.6

Pronóstico de la dinámica del mercado 2005 - 2010



Fuente: Sharp Electronics Corporation México en Info Trends Inc, (2007)

B. Anexos al capítulo 5

B.1. Entrevista a profundidad

Versión final de la entrevista estructurada

1. Datos Generales:

1. Nombre de la persona entrevistada
2. Nombre la empresa
3. Cargo de la persona entrevistada
4. Año de Fundación de la empresa
5. No. De Empleados de la empresa

2. Perfil de la empresa

6. Brevemente, ¿qué hace la empresa?
7. ¿Qué productos maneja?
8. ¿Cuántos competidores tiene en el mercado?
9. ¿Quiénes son sus principales clientes o bien a quién se dirige el esfuerzo de ventas?

3. Análisis del entorno de la organización

10. ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa?
11. ¿Cuáles son las oportunidades de su empresa?
12. ¿Cuáles son las debilidades de su empresa?
13. ¿Cuáles son las amenazas de su empresa?

4. Análisis de las capacidades gerenciales y funcionales de la empresa bajo la perspectiva de la visión basada en recursos

Activos tangibles

14. ¿Con cuántos carros cuenta la empresa?

15. ¿Su empresa cuenta con Internet?
16. ¿Cree usted que sus instalaciones están diseñadas para que su personal efectúe correctamente su trabajo?
17. ¿Su personal cuenta con las herramientas indispensables para realizar su trabajo? 18
¿Cree que estos recursos físicos le pueden proporcionar una ventaja sobre sus competidores? ¿Considera que esta ventaja es temporal o sostenida?

Capacidades Gerenciales

Dimensión de recursos humanos

19. ¿En promedio, qué escolaridad tienen sus empleados? –Desarrollo interno del personal-
20. ¿Qué periodicidad de capacitación tienen sus empleados? –Desarrollo interno del personal-
21. ¿Existen promociones internas en su empresa? –Desarrollo interno del personal-
22. ¿Sus empleados pueden hacer “una carrera” dentro de su empresa? –Desarrollo interno del personal-
23. ¿Existe un proceso definido de selección de su personal? -Selección calificada del personal-
24. ¿Tienen incentivos sus empleados? –Incentivos-
25. ¿Considera que sus colaboradores están bien preparados para resolver todas las necesidades de sus clientes? -Importancia estratégica del capital humano-
26. ¿Qué conocimientos o habilidades específicas desarrolla en su personal que sea importante para su negocio? -Importancia estratégica del capital humano-
27. ¿Los empleados y los gerentes se están actualizando constantemente? –Importancia del capital humano-

28 ¿Su empresa reconoce e incorpora nuevas habilidades o destrezas? –Importancia del capital humano-

29. ¿Cree que estos recursos humanos pueden proporcionarle a su empresa una ventaja sobre sus competidores? ¿Considera que esta ventaja es temporal o sostenida?

Dimensión de ventas

30. ¿Qué servicios únicos ofrece su empresa a sus clientes que lo diferencien de sus competidores? –Análisis de mercados-

31. ¿Su empresa ofrece servicios especializados a sus clientes que lo diferencian de sus competidores? –Análisis de mercados-

32 ¿Estos servicios únicos y especializados le permiten a su empresa encontrar más clientes? –Análisis de mercados-

33. ¿Su empresa atiende mercados donde sus competidores no llegan? –Análisis de mercados-

34. ¿En su empresa se innovan constantemente los servicios que ofrece? –Análisis de mercados-

35 ¿Conoce usted si sus clientes están satisfechos con los productos y servicios que usted ofrece? –Análisis del cliente-

36 ¿Qué tiempo tiene con usted su cliente más antiguo? –Análisis del cliente-

37 ¿Conoce porqué se ha quedado con usted? –Análisis del cliente-

38 ¿Conoce cuáles son sus clientes que le generan más rentabilidad a su negocio? –Análisis del cliente-

39 ¿Su empresa ofrece alguna atención especial o algún detalle a ese cliente a clientes estratégicos? –Análisis del cliente-

40 ¿Consideraría, en general, que su empresa tiene clientes leales? –Análisis del cliente-

Dimensión financiera

41 ¿Mide usted el crecimiento de su empresa anualmente? –Análisis de metas económicas-

42 ¿Conoce cuál es su posición en el mercado (market share) con respecto a sus competidores? –Análisis de metas económicas-

43 ¿Sabe usted cuál es la utilidad que genera su empresa mensualmente? –Análisis de indicadores financieros-

44 ¿Mide usted el retorno sobre las inversiones, activos y capital en su empresa? –Análisis de indicadores financieros-

45. ¿Conoce usted el flujo de efectivo de su organización? –Análisis de indicadores financieros

Dimensión Operativa

46. ¿En su empresa se procura que la información llegue a quien tenga que llegar, es decir, se transmite la información adecuadamente? –Procesos y rutinas-

47. ¿En su empresa, la coordinación entre departamentos facilita el desarrollo de las actividades diarias? –Procesos y rutinas-

Dimensión Administrativa

48. ¿En su empresa se hace énfasis en trabajar con eficiencia? –Estrategia empresarial-

49 ¿En su empresa existe flexibilidad entre los empleados para realizar diversas actividades? –Estrategia empresarial-

50. ¿En su empresa los colaboradores asumen sus responsabilidades? –Estrategia empresarial-

Dimensión tecnológica

51. ¿Entiende usted (o el gerente) la importancia de los sistemas de información como una herramienta que incrementa la productividad (eficiencia)? –Uso de software especializado-

52. ¿Su empresa cuenta con sistemas de información (software) especializados? –Uso de software especializado-

53. ¿Se realizan operaciones tecnológicas (vía Internet) en su empresa (venta, servicio, información)? –Uso de software especializado-

54. ¿Cree que estos recursos (financieros, organizacionales, tecnológicos) pueden proporcionarle a su empresa una ventaja sobre sus competidores (cómo le ayudan a disminuir las amenazas o explotar las oportunidades? ¿Considera que esta ventaja es temporal o sostenida?

5. Análisis de la ventaja competitiva de la empresa desde la teoría de la visión basada en recursos

55. ¿Cuáles son los factores clave que le permiten a su negocio ser rentable? –Pregunta de valor-

56. ¿Cree que esos factores son únicos dentro de su industria? –Pregunta de rareza-

57. ¿Dónde cree usted que radican sus fortalezas de su negocio (que le permiten seguir en la industria en un futuro? –Pregunta de valor-

58. ¿Porqué cree usted que los clientes los prefieren a ustedes en lugar de a los competidores? –Pregunta de valor-

59. ¿Qué habilidades específicas proveen un valor sustancial a sus clientes generando así una ventaja sobre sus competidores? –Pregunta de rareza-

60. ¿Cree usted que las habilidades o experiencia que ha desarrollado su empresa le garantizan una ventaja sobre sus competidores? ¿Esta ventaja es temporal o sostenida?

-Pregunta de rareza-

61. ¿Qué necesita mejorar o cómo puede crear su organización una ventaja sostenida sobre sus competidores? –Pregunta de imitabilidad-

62. ¿Sabe usted si su competencia tiene dificultades en imitar las habilidades, experiencia o los recursos de su empresa? ¿Cuáles son esas dificultades? –Pregunta de imitabilidad-

B.2. Muestra de empresas de la segunda etapa de investigación

Cuadro B.1

Empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales en México participantes

Empresa	Marca	Antigüedad	Tamaño	Ventas	Ubicación
Copiadoras e impresoras del Golfo S.A. de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	11 a 15 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur
Exi S.A. de C.V.	Marca 2	16 a 20 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur
Copiadoras de Orizaba S.A. de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur
Exi Tabasco S.A. de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	11 a 15 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur
Ikon Office Solutions México S.A de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Anónimo	Marca 2	16 a 20 años	6 a 10 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Área metropolitana
Máquinas, Equipos y Sistemas S.A. de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Anónimo	Marca 2	16 a 20 años	16 a 50 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Norte
Tecnología en documentos S.A. de C.V	Marca 2	6 a 15 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Servicopy S.A de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	11 a 15 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Centro
Equipos Digitales de impresión S.A. de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Servicio Técnico de Hidalgo S.A. de C.V	Marca 2	6 a 15 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Anónimo	Marca 2	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Centro
Digicopias S.A. de C.V.	Marca 2	Más de 21 años	16 a 50 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Centro
Tecnología en soluciones digitales S.A. de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Centro
Soluciones de oficina S.A. de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	11 a 15 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Centro
Concepto Risográfico S.A. de C.V.	Marca 2	16 a 20 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Gamaservicios S.A. de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur

Digicopy S.de R.L.	Marca 2	1 a 5 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Anónimo	Marca 2	Más de 21 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Anónimo	Marca 2	Más de 21 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Delta S.A. de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Soluciones K.M. S.A. de C.V.	Marca 2	16 a 20 años	11 a 15 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Centro
Copytoner de Puebla S.A. de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Centro
Anónimo	Marca 2	1 a 5 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Norte
Tonermarket S.A. de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	11 a 15 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur
Anónimo	Marca 2	6 a 15 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Coynet S.A. de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Área metropolitana
K.C.D.M. S.A de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Exi Chiapas S.A. de C.V.	Marca 2	6 a 15 años	11 a 15 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Sur
Soluciones digitales al documento S.A. de C.V.	Marca 2	1 a 5 años	16 a 50 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
Eao Digital Solutions S.A. de C.V.	Marca 1	1 a 5 años	16 a 50 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
Tecno Office S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Digital Copy Technologies S.A. de C.V.	Marca 1	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
Anónimo	Marca 1	6 a 15 años	11 a 15 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur
Ofisa S.A. de C.V.	Marca 1	1 a 5 años	11 a 15 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Sur
Copiadoras de Tepic S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Norte
Soluciones en documentos S.A. de C.V.	Marca 1	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Centro
Districopy S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Digitalización en impresión S.A. de C.V.	Marca 1	1 a 5 años	11 a 15 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur

CopyJet S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	11 a 15 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur
Docuimagen S.A. de C.V.	Marca 1	16 a 20 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Norte
Copiadoras y multifuncionales de Monterrey S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Norte
Office Plus de Coahuila S.A. de C.V.	Marca 1	16 a 20 años	16 a 50 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Norte
Excelencia en Tóner S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
Copy Tecnología y Servicio S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	6 a 10 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Norte
Sistemas Digitales de Vanguardia S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Faxycopy Digital S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Norte
Copiadoras Digitales y Servicio S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Sistemas de copiado Morelos S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Centro
Prosermac S.A. de C.V.	Marca 1	1 a 5 años	16 a 50 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur
Duplicadoras Digitales de Monterrey S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Norte
Edi de Puebla S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Centro
Productec de Querétaro S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Plus Digital S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Norte
Máquinas de Comunicación Digital S.A. de C.V.	Marca 1	1 a 5 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Norte
Comercial Papelera S.A. de C.V.	Marca 1	6 a 15 años	11 a 15 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur
Document Plus S.A. de C.V.	Marca 1	16 a 20 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Anónimo	Marca 1	6 a 15 años	11 a 15 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur
Anónimo	Marca 1	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Norte
Sistemas Digitales de México S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	51 a 100 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana

Anónimo	Marca 3	6 a 15 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Sur
Anónimo	Marca 3	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Sur
Arcyn S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Sur
Servicios inteligentes para oficina S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Área metropolitana
Distribuidora Procomsa S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Área metropolitana
Servicios Peña S.A. de C.V.	Marca 3	6 a 15 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Área metropolitana
Anónimo	Marca 3	1 a 5 años	51 a 100 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Centro
Anónimo	Marca 3	Más de 21 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
Anónimo	Marca 3	Más de 21 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
T.I.D.I de México S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	51 a 100 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
Makicop S.A. de C.V.	Marca 3	Más de 21 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Área metropolitana
Apoyo Técnico Profesional S.A. de C.V.	Marca 3	Más de 21 años	16 a 50 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Área metropolitana
Sistemas Contino S.A. de C.V.	Marca 3	16 a 20 años	11 a 15 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur
Copias y consumibles S.A. de C.V.	Marca 3	Más de 21 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
La sergraphix S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Área metropolitana
Copiadoras Comisa S.A. de C.V.	Marca 3	16 a 20 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur
Tecnoplus S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Seiton de México S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Tecnología en soluciones digitales de oficina S.A. de C.V.	Marca 3	16 a 20 años	11 a 15 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Centro
Empresa comercializadora SIX S.A. de C.V.	Marca 3	16 a 20 años	11 a 15 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Microprocesamientos S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Sur

Copiado y Fax S.A. de C.V.	Marca 3	16 a 20 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Sur
Ecoficina S.A. de C.V.	Marca 3	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Sur
Anónimo	Marca 4	Más de 21 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Servicios especializados S.A. de C.V.	Marca 4	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Área metropolitana
Copiadoras digitales de Pachuca S.A. de C.V.	Marca 4	6 a 15 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Centro
Distribuidora de engargoladoras y copiadoras S.A. de C.V.	Marca 4	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1,200,000 a 2,999,999 pesos	Centro
Distribuidora Reyes S.A. de C.V.	Marca 4	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Norte
Comercial Inter Gráfica S.A. de C.V.	Marca 4	1 a 5 años	6 a 10 empleados	1 a 1,999,999 pesos	Norte
Amistad Ravol S.A. de C.V.	Marca 4	1 a 5 años	6 a 10 empleados	3,000,000 a 5,999,999 pesos	Centro
Empresas Myah Sa de Cv	Marca 4	Más de 21 años	51 a 100 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Área metropolitana
Anónimo	Marca 4	16 a 20 años	16 a 50 empleados	Más de 6,000,000 pesos	Sur

B.3. Cuestionario

Versión final del cuestionario de investigación

Marque con una "X" la opción que más describa el ámbito en que se desenvuelve su empresa, no hay respuestas correctas ni respuestas incorrectas. Elija una sola opción de respuesta. Asegúrese de no dejar ninguna pregunta sin contestar.

La escala para responder el siguiente cuestionario es la siguiente:

Totamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sé
A	B	C	D	E

Para contestar el siguiente cuestionario entenderemos como ventaja competitiva la ejecución en las empresas de una estrategia que crea valor. Dicha estrategia, además, no debe ser ejecutada simultáneamente por un competidor actual o potencial.

#	Oraciones Descriptivas	Total acuerdo	De acuerdo	Des-acuerdo	Total desacuerdo	No sé
1	El control que actualmente tengo sobre el flujo de efectivo de mi empresa me genera ventaja competitiva	A	B	C	D	E
2	Actualmente, la relación que mantengo con mis clientes me proporcionan ventaja competitiva	A	B	C	D	E
3	El entrenamiento que en la actualidad doy a mis empleados genera a mi empresa una ventaja sobre mis competidores	A	B	C	D	E
4	El software (sistemas de información) que hoy tengo instalado en mi empresa me brinda una ventaja competitiva	A	B	C	D	E
5	Actualmente, el estilo de dirección que ejerzo en mi empresa me proporciona ventaja sobre mis contrincantes	A	B	C	D	E
6	La comunicación que tiene mi personal para realizar las operaciones laborales me ofrece una ventaja competitiva.	A	B	C	D	E
7	Las utilidades que reporta mi empresa son el resultado de mantener una ventaja sobre mis adversarios	A	B	C	D	E
8	Hoy por hoy, los esquemas de atención a clientes que tengo establecidos me aportan ventaja competitiva	A	B	C	D	E
9	El grado de estudios que tienen mis empleados me proporciona ventaja sobre mis competidores	A	B	C	D	E
10	En la actualidad, la forma en que mi empresa utiliza la <i>Internet</i> genera una ventaja competitiva	A	B	C	D	E
11	El equipo de trabajo que he desarrollado dentro de mi empresa me genera una ventaja sobre mis competidores	A	B	C	D	E
12	La manera en que se realizan las actividades diarias en mi empresa me proporcionan una ventaja competitiva	A	B	C	D	E
13	La manera de definir las metas económicas que quiero alcanzar me brindan una ventaja sobre mis adversarios	A	B	C	D	E
14	Los servicios que hoy en día ofrezco a mis clientes me generan ventaja sobre mis contrincantes	A	B	C	D	E
15	El trabajo que día a día realiza el personal que tengo contratado brinda ventaja competitiva a mi empresa	A	B	C	D	E
16	Hoy por hoy, la página <i>web</i> que he desarrollado para mi empresa me proporciona una ventaja competitiva	A	B	C	D	E
17	Los resultados que obtengo en mi empresa demuestran que poseo una ventaja sobre mis oponentes	A	B	C	D	E
18	Las promociones que mi empresa crea para atraer nuevos clientes me brindan una ventaja competitiva	A	B	C	D	E
19	Conocer cuánto dinero entra y cuánto dinero sale al día en mi empresa me genera ventaja competitiva	A	B	C	D	E
20	Las garantías de servicio que en este momento brindo a mis clientes me dan ventaja ante mis competidores	A	B	C	D	E

#	Oraciones Descriptivas	Total acuerdo	De acuerdo	Des-acuerdo	Total desacuerdo	No sé
21	La respuesta de mis empleados para afrontar dificultades dentro de mi empresa me generan ventaja competitiva	A	B	C	D	E
22	Actualmente, los programas de cómputo especializado que uso dentro de mi empresa me brindan ventaja competitiva	A	B	C	D	E
23	La estrategia que he desarrollado dentro de mi empresa me ha generado una ventaja sobre mis adversarios	A	B	C	D	E
24	La marca que represento me brinda ventaja competitiva	A	B	C	D	E
25	Hoy en día, la manera en cómo analizo la situación financiera de mi empresa me da una ventaja competitiva	A	B	C	D	E
26	En la actualidad, los clientes que estoy atendiendo generan a mi empresa una ventaja competitiva	A	B	C	D	E
27	Actualmente, el personal que está laborando en mi empresa otorga una ventaja sobre mis adversarios	A	B	C	D	E
28	Hoy en día, el conocimiento que mi personal tiene sobre el funcionamiento de los productos multifuncionales que vendo me generan una ventaja sobre mis contrincantes	A	B	C	D	E
29	La políticas de trabajo que he establecido dentro de mi empresa me brindan ventaja competitiva	A	B	C	D	E
30	Los procesos de operación que en mi empresa se realizan cotidianamente me generan ventaja competitiva	A	B	C	D	E

Edad del empresario: a) Menos de 29 años b) De 30 a 39 años c) De 40 a 49 años d) De 50 a 59 años e) Más de 60 años	Escolaridad del empresario: a) Primaria b) Secundaria c) Nivel medio superior d) Estudios de Licenciatura e) Estudios de Postgrado	Antigüedad de la empresa: a) Menos de un año b) De 1 a 5 años c) De 6 a 15 años d) De 16 a 20 años e) Más de 21 años:
No. De Empleados: a) De 6 a 10 b) De 11 a 15 c) De 16 a 50 d) De 51 a 100 e) Más de 101 _____ (especifique)	Qué cargo ocupa en la empresa: a) Dirección General b) Gerente de área c) Supervisor d) Operativo e) Otro _____ (especifique)	Cuántos autos tiene la empresa: a) De 1 a 2 b) De 3 a 5 c) De 6 a 10 d) De 11 a 15 e) Más de 16 _____ (especifique)
Las ventas <i>anuales</i> de la empresa ascienden a: a) Menos de 1,999,999 pesos b) Entre 1,200,000 y 2,999,999 c) Entre 3,000,000 y 5,999,999 d) Entre 6,000,000 y 9,999,999 e) Más de 10,000,000 pesos	Cuántas sucursales propias tiene la empresa a) Ninguna b) De 1 a 2 c) De 3 a 5 d) De 6 a 8 e) Más de 9 _____ (especifique)	Su empresa está ubicada en el: a) Norte b) Centro c) Área Metropolitana d) Sur e) Otro país

¡GRACIAS!

Si desea conocer sus resultados favor de proporcionar los siguientes datos:

Empresa: _____

Nombre: _____

Correo electrónico: _____

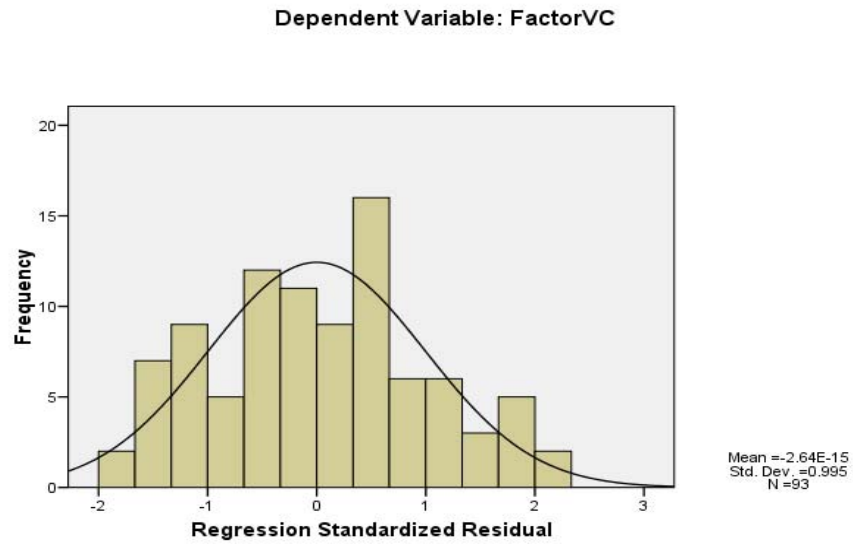
Folio: _____

C Anexos al capítulo 6

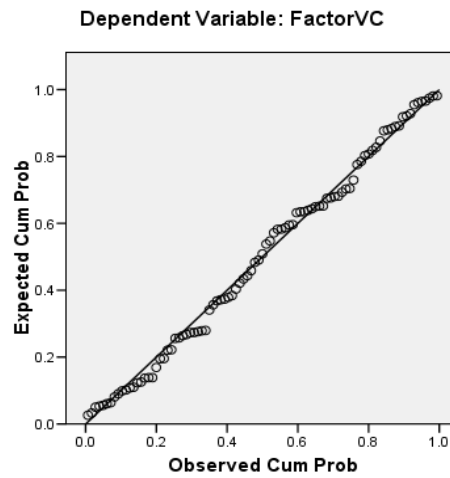
C.1. Figuras del análisis de regresión múltiple

Figura C.1

Regresión de la dimensión humano-operativa y el índice ventaja competitiva

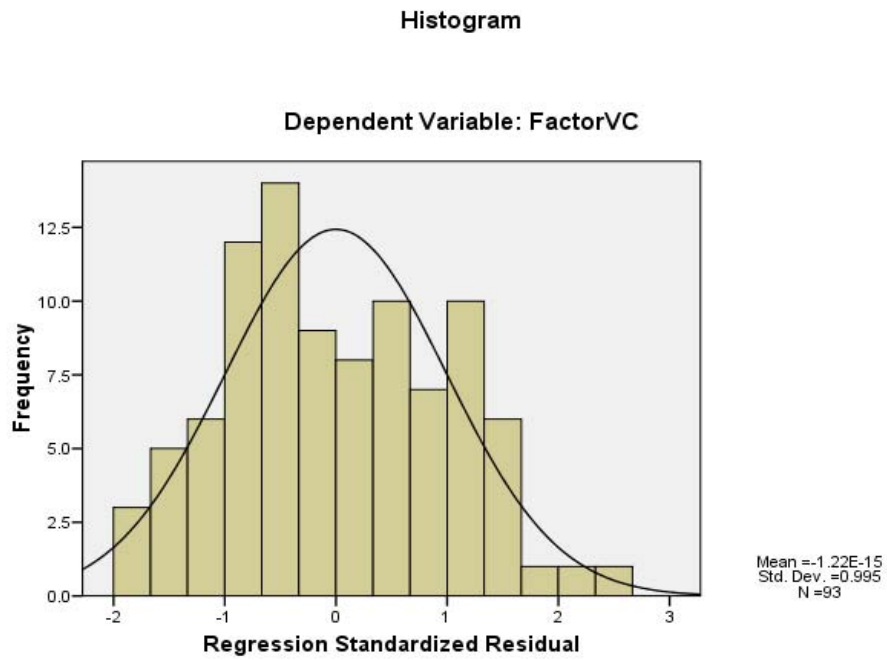


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

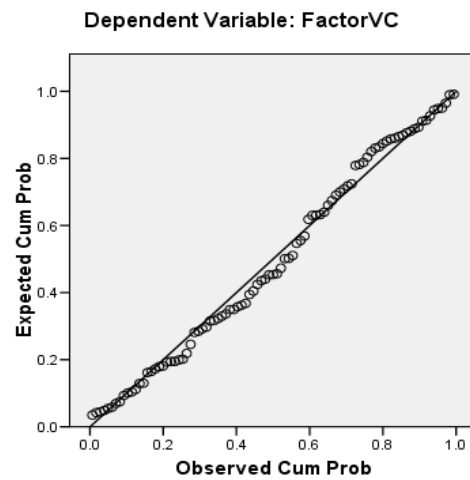


Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Figura C.2.
Regresión de la dimensión financiero-operativa y el índice ventaja competitiva

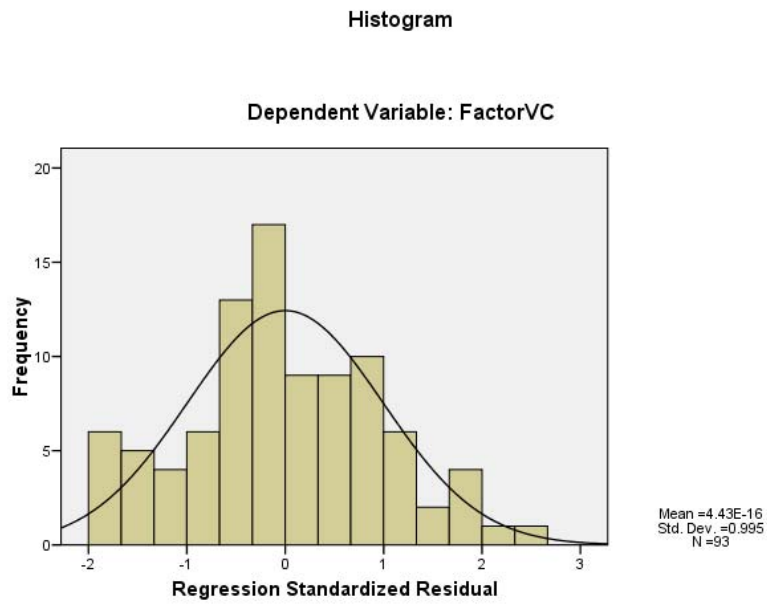


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

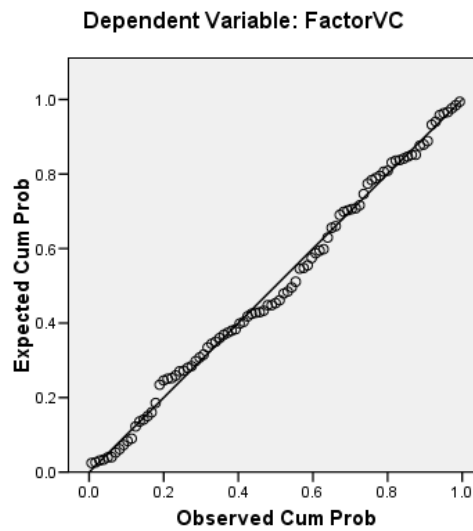


Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Figura C.3.
Regresión de la dimensión tecnológica y el índice ventaja competitiva

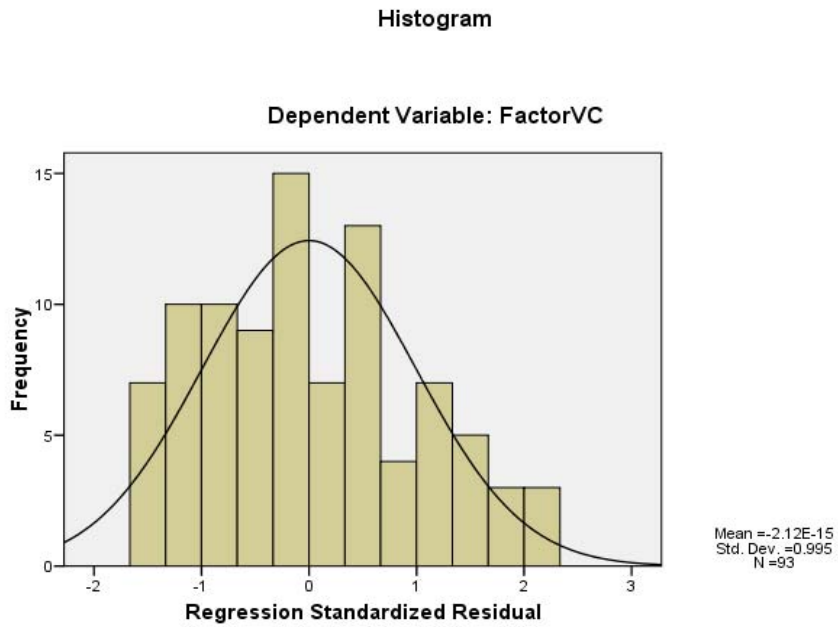


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

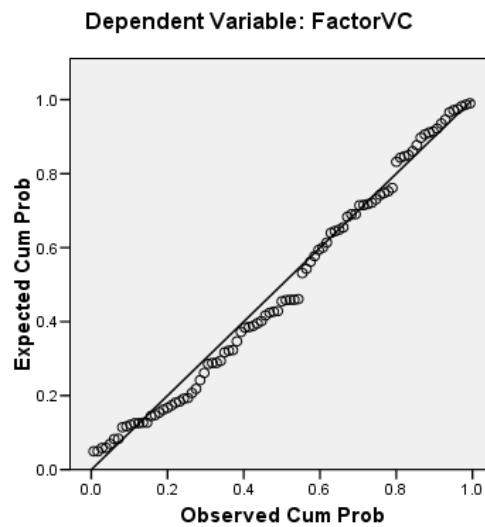


Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0

Figura C.4.
Regresión de la dimensión de ventas y el índice ventaja competitiva



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Fuente: Elaboración propia usando SPSS v.15.0