

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES COMO FACTOR GENERADOR DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO DE CIUDAD VICTORIA, MÉXICO

IDENTIFICATION OF BUSINESS SKILLS AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS GENERATOR IN THE HOTEL SECTOR CD VICTORIA, MEXICO

Nallely Hernández Hernández (1)
Yesenia Sánchez Tovar (2)
Jesús Lavín Verástegui (3)

ABSTRACT

In recent years the generation of competitive advantage for firms becomes relevant, since through it may maintain a place in the market or grow in it, since "the companies worldwide have seen their growth and confront domestic competitors and International" (Porter, 2002, p. XVII). This as a result of the globalization process that firms are embedded, which leads to the search for strategies to survive and adapt to this changing environment, by identifying the capabilities generating value.

As this research study aims to identify the capabilities business to help raise the competitive level of the hotel sector in Ciudad Victoria, Mexico, from the approaches of the theory of resources and capacities. The empirical study was carried out from the application of a questionnaire to 18 sector managers to identify dimensions of entrepreneurial skills through the use of analysis techniques factorial and linear regression using SPSS software version 147. Results show that the collection of business capabilities of an organization are the functional capabilities that allow further raise the competitive level of the companies that comprise the industry Hotel in Victoria.

Key words: entrepreneurial, competitive advantage, hotel sector.

RESUMEN

En los últimos años la generación de ventaja competitiva cobra relevancia para las empresas, ya que a través de ésta podrán mantener un lugar en el mercado o crecer en el mismo, puesto que "las empresas en todo el mundo han visto disminuir su crecimiento y enfrentar a competidores nacionales e Internacionales" (Porter, 2002, pp. xvii). Esto como consecuencia del proceso de globalización en que las empresas se ven inmersas, lo que conlleva a la búsqueda de estrategias que les permitan sobrevivir y adaptarse a este entorno cambiante, mediante la identificación de las capacidades generadoras de valor.

Por lo que el presente estudio de investigación tiene como objetivo identificar las capacidades empresariales que permitan elevar el nivel competitivo del sector hotelero de Ciudad Victoria, México, a partir de los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades. El estudio empírico se llevó a cabo a partir de la aplicación de un cuestionario a 18 gerentes del sector para identificar las dimensiones de las capacidades empresariales a través de la utilización de técnicas de análisis factorial y regresión lineal con el software SPSS versión 147. Los resultados evidencian que de la colección de capacidades empresariales de una organización, son las capacidades funcionales las que en mayor medida permiten elevar el nivel competitivo de las empresas que integran la industria hotelera en Ciudad Victoria .

Palabras clave: capacidades empresariales, ventaja competitiva, sector hotelero, Ciudad Victoria, México.

Clasificación JEL: R11

(1) CP Maestra en Dirección Empresarial por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Profesora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas nallely_ghh@hotmail.com

(2) Doctora en Economía y Gestión de las Organizaciones por la Universidad de Zaragoza. Profesora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. yesanchez@uat.edu.mx

(3) Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Autónoma de México. Director de la Facultad de Comercio y Administración Victoria de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Centro Universitario Adolfo López Mateos, C.P. 87149, Cd. Victoria, Tamaulipas, México, teléfono 01 834 318 17 56, jlavín@uat.edu.mx

INTRODUCCIÓN

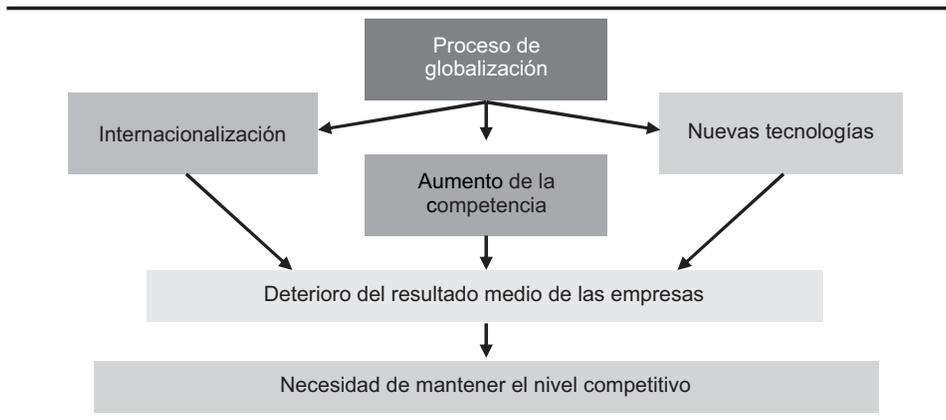
El turismo en México es uno de los sectores más importantes, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportaciones de divisas, como por la contribución al desarrollo regional. Actualmente el turismo en México representa 8.9% del PIB nacional, genera más de 7.5 millones de empleos directos y es un impulsor de la inversión extranjera, ofreciendo oportunidades de desarrollo en los ámbitos nacional, regional y local. Es importante mencionar que nuestro país cuenta con más de 16 mil hoteles y más de 637 mil cuartos de alojamiento de acuerdo con las últimas cifras de INEGI y SECTUR (2010).

La importancia de este sector en el estado de Tamaulipas radica en que, de acuerdo con datos estadísticos del INEGI (2009), la aportación al PIB estatal es de 3.3%, del cual el sector hotelero aporta 23.8%.

Sin embargo, el sector turismo enfrenta todo tipo de cambios y transformaciones que se dan en el ámbito internacional. La apertura comercial ha sido un fenómeno de gran trascendencia para la actividad turística mexicana, ya que permitió a las empresas de este sector posicionarse en nuevos mercados, pero a su vez provocó un aumento descontrolado de la oferta internacional y con ello hubo un decremento de la eficiencia comercial y negociadora de la hotelería mexicana, como se muestra en la figura 1 (Jiménez, 1993).

Por lo que las empresas hoteleras mexicanas enfrentan una problemática que requiere de la gestión de los diversos recursos con la finalidad de generar ventajas competitivas que le permitan competir en mercados cada vez más exigentes, con estrategias eficaces, creando y entregando valor a sus productos y servicios.

Figura 1. Consecuencias de la globalización sobre las empresas



Fuente: Segarra (2003).

MARCO TEÓRICO

En la búsqueda de la adaptación de las organizaciones surge la teoría de la ventaja competitiva, la cual busca dotar a la empresa de una fuente de competitividad ante la globalización (Porter, 1980).

Los orígenes de la ventaja competitiva son una de las cuestiones que para los investigadores de las teorías estratégicas resultan poco claras.

Algunos de estos investigadores tienden a considerar dichos orígenes como resultado de los efectos fijos de la empresa, en cambio otros lo atribuyen a la heterogeneidad inobservable de la industria (Rumelt, 1991; McGahan & Porter, 1997). Sin embargo, cualquiera que sea el motivo de dicha ventaja, proporciona a la empresa que la posee cierto posicionamiento que le permite obtener rendimientos supranormales frente a sus competidores (Cockburn, Henderson & Stern, 2000).

Los primeros estudios de la ventaja competitiva se basaron firmemente en los análisis históricos y de investigación cualitativa de las empresas y dejaban entrever que dicha ventaja dependía fundamentalmente de la presencia activa del director general de la compañía (Andrews, 1971; Selznick, 1957; Chandler, 1962). A través de los años 1960 y 1970, el estudio de la "estrategia" fue así el estudio de lo que los gerentes generales o los líderes deben hacer, lo que supone que haciendo estas cosas harían una diferencia: las empresas con mejores líderes que tomaran mejores decisiones, en última instancia, harían algo mejor que sus competidores (Cockburn, Henderson & Stern, 2000).

En la década de los finales de los ochenta el análisis de la ventaja competitiva se centro más en los aspectos internos de la empresa, apreciándose menos el interés sobre su posición en el mercado y más en la explotación de recursos y capacidades internas únicas, esto a través de la influencia de autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993).

La teoría de recursos y capacidades surge a través de los planteamientos realizados por Penrose (1959), quien consideraba que una empresa es una colección de recursos y un depósito de conocimientos y en la medida en que una empresa posea recursos, posee competencias individuales y mediante estos es capaz de proporcionar diversos servicios. Esta idea es replicada por Rubin (1973: 936p), quien establece que *"la empresa es una colección de recursos específicos..."* mediante los cuales la empresa puede mantenerse en este entorno dinámico. Asimismo, Penrose (1959, p. 27) considera que *"la forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas"*.

Sin embargo, el análisis de la teoría de recursos no se había extendido sino hasta la publicación realizada en el año de 1984 de los artículos "A resource-based view of the firm" (Wernerfelt, 1984) y "Towards a strategic theory of the firm" (Rumelt, 1984), en los cuales se resalta la importancia de los recursos tangibles e intangibles, como fuente de crecimiento de una empresa.

En la década de los noventa, el trabajo de Barney (1991) fue crucial para la difusión de la teoría de los recursos, ya que amplió y reafirmó la visión de esta teoría; asimismo, constituyó los atributos de los recursos intangibles como generadores de ventaja competitiva sostenible.

Dicho enfoque trata de explicar los motivos por los cuales las empresas que interactúan en el mismo entorno competitivo y que están sujetas a las mismas condiciones de éxito en el sector económico alcanzan diferentes niveles de competitividad mediante la identificación y valorización de aquellos recursos y capacidades que posee o a los que podría tener acceso, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados.

Podemos indicar que la importancia de la teoría de los recursos y las capacidades radica en que permite integrar a la empresa en un conjunto único de recursos tangibles o intangibles (Suárez & Vicente, 2001, p. 68; Navas & Ortiz, 2001, p. 37) que se vinculan entre sí (Wernerfelt, 1984, p. 172), por lo que los resultados estarán más relacionados con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros competidores (Barney, 1991, pp. 106-111) que por su posición competitiva en su sector de actividad (Porter, 1980).

Porter (1991) señala que no importa cuántos recursos se tengan, si no que se hace con lo que se tiene. Por ello, en esta investigación consideramos pertinente abocarnos al análisis de las capacidades empresariales, las cuales, conforme especifican Prahalad y Hamel (1990, p. 82), son *"las competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías"*. En cambio, Grant (1996, p. 165) menciona que *"Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta"*. Como podemos observar, ambos autores hacen referencia a la interacción de recursos y actividades organizativas mediante las cuales se logra coordinar a los recursos para la consecución de un objetivo en específico (Ventura, 1996, p. 85; Navas & Guerras, 2002, p. 186).

Asimismo, Fernández y Suárez (1996, p. 74) señalan que una capacidad es *“Un equipo de recursos para realizar alguna tarea o actividad, aquello que se hace bien como resultado del trabajo de una serie de recursos”*, es decir, lo que Prahalad y Hamel (1990) denominan competencias esenciales.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) y Navas y Guerras (2002) señalan que las capacidades son el conjunto de recursos que le permiten a la organización desempeñar una tarea o una actividad de forma integral a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles.

Por su parte, Chandler (1990) menciona que una empresa es una colección de capacidades empresariales y que éstas son críticas para la organización en su crecimiento. Dichas capacidades pueden ser gerenciales o funcionales, como se muestra en la tabla 1.

Las capacidades gerenciales se refieren a la habilidad de la empresa para introducirse rápidamente en los mercados en crecimiento de una manera más efectiva que sus competidores (Chandler, 1990), asimismo permiten a la empresa evaluar, integrar y direccionar sus recursos para lograr una ventaja competitiva (Graves & Thomas, 2006). Por su parte, las capacidades funcionales abarcan el funcionamiento operacional de las actividades y están relacionadas con las tareas funcionales básicas de la empresa (Collins, 1994). Del mismo modo, este autor sostiene que esta clasificación muestra el vínculo para alcanzar una ventaja sostenible o un desempeño superior.

Tabla 1. Clasificación de las capacidades empresariales

Capacidades	Sub-dimensión	Técnicas e indicadores
Gerenciales	Financiera	Evalúa las técnicas de la administración financiera (Graves & Thomas, 2006): <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de control formales • Centros de costos • Rentabilidad • Valuación de los activos y del desempeño de colaboradores • Reportes de ingresos y egresos
	Recursos humanos	Identifica y canaliza los recursos humanos hacia el desarrollo consciente de capacidades (Gloet, 2006): <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades generadas por la educación formal, el entrenamiento y la experiencia • Habilidad para resolver problemas • Capacidad para construir y mantener redes sociales • Habilidades de comunicación y colaboración • Adaptación al cambio • Capacidad de aprendizaje
	Administrativa	Permite la toma de decisiones estratégicas mediante el desarrollo de habilidades de negocio, ejecutivas y personales como (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006): <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la formación de equipos • Conciliación de los sistemas de control

		<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento y estilos de dirección • Planeación y políticas estratégicas • Resistencia al cambio, ansiedad • Comprensión y compromiso
Funcionales	Tecnología	<p>Involucra rutinas por medio de las cuales se aprovecha al máximo los recursos tecnológicos e incluye (Lall, 1992):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso eficiente de la tecnología • Sistemas de información especializados • Certificaciones • Patentes
	Marketing o ventas	<p>Representa la habilidad para comprender y satisfacer las necesidades del cliente (Zhao, Drögue & Stank, 2001) mediante los indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con los clientes • Conocimiento y calidad del servicio o producto • Garantías ofrecidas • Índice de satisfacción • Monto de compras • Antigüedad
	Operaciones cotidianas	<p>Se refieren a las actividades diarias de la empresa:</p>

considerados como un elemento estratégico capaz de generar una ventaja competitiva sostenible.

Cabe señalar que no existe unanimidad en cuanto a las características que dichos recursos y capacidades deben presentar, puesto que éstas dependerán del entorno en el que se desenvuelvan y demás condiciones internas de la empresa.

Barney fue quien en la década de los noventa retomó la teoría de recursos y capacidades destacando que dichos recursos debían ser valiosos, escasos, no imitables e insustituibles. En esta misma época, Grant (1991) expone argumentalmente las características de los recursos heterogéneos de las organizaciones, recalcando la importancia de asegurar la durabilidad, puesto que esto garantizará la ventaja ante los cambios del entorno. Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993) resaltan a su vez que las capacidades son idiosincrásicas de la empresa y por tanto no tienen valor fuera de ella.

En este sentido, las organizaciones deben esforzarse por la generación de capacidades que cumplan con las características mencionadas en la tabla 2, para encaminar a su empresa a la obtención de ventajas competitivas.

Fuente: Adaptada de Chandler (1990); Graves y Thomas (2006); Gloet (2006); Zehir, Acar y Tanriverdi (2006); Lall, (1992); Zhao, Drögue y Stank, (2001).

Por otra parte, algunos autores como Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Amit y Schoemaker (1993), por mencionar algunos de los más relevantes, han planteado algunas de las características (tabla 2) que deben cumplir los recursos y capacidades para poder ser

Tabla 2. Características de los recursos para obtener el carácter de estratégicos

Autor	Características
Barney (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Valiosos • Escasos • No imitables: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dependencia de la historia, ambigüedad causal y complejidad social • No sustituible
Grant (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia imperfecta • Replicabilidad imperfecta • Durabilidad • Transferibilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inmovilidad geográfica, información imperfecta, recursos específicos, inmovilidad de las capacidades • Apropiabilidad
Peteraf (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad • Límites ex post a la competencia: <ul style="list-style-type: none"> ○ No imitables, no sustituibles • Límites ex ante a la competencia: • Movilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos imperfectamente móviles, rentas compartidas
Amit y Schoemaker (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Durables • Escasos • No imitables • No sustituibles • No comercializable • Complementarios • Apropiabilidad
Hitt, et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades valiosas • Capacidades singulares • Capacidades costosas de imitar • Capacidades insustituibles

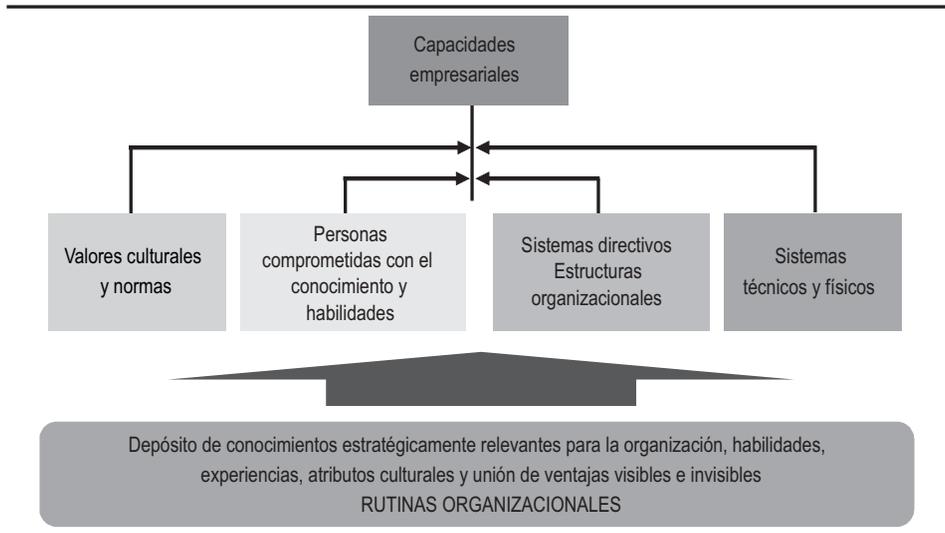
Fuente: Elaboración propia.

Es así como la generación de capacidades empresariales debe ser prioridad en la empresa. Al respecto las capacidades empresariales descansan en las actividades rutinarias organizativas que Nelson y Winter (1982) han definido como la secuencia de acciones coordinadas que se ponen en marcha ante un problema o estímulo específico.

Las capacidades surgen de la valoración combinada de las competencias específicas de una organización, siendo estas estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas; asimismo, la competencia central se basa en las competencias específicas antes mencionadas.

De acuerdo con Birchall y Tovstiga, (2002) las ventajas competitivas más difícil de copiar y por lo tanto las más perdurables, son aquellas que desarrollan los gerentes y los empleados, perfeccionando sus actividades diarias en la búsqueda por plasmar una visión original definida por la empresa para su rol en el mercado. La ventaja proviene, entonces, de la diferente interrelación entre las actividades y la diferente ejecución de cada una de ellas. Es decir, son las actividades las que diferencian a una organización de sus competidores. A su vez, el desarrollo de estas actividades llevan a la organización a la creación de capacidades, las cuales proporcionan también un alto nivel de competitividad (figura 2).

Figura 2. Proceso de generación de capacidades dinámicas



Fuente: Birchall y Tovstiga, (2002).

De acuerdo con el análisis realizado por Álvarez (2003), la literatura reciente sostiene que una colección de capacidades empresariales da una ventaja competitiva traducida en un desempeño superior para las empresas. Estos planteamientos han llevado a diversos investigadores a la comprobación de dichas aseveraciones, lo cual es descrito en la tabla 3.

Por su parte, De la Cruz (2008) realizó un estudio cuyo objetivo fue corroborar el modelo teórico de capacidades organizacionales y ventaja competitiva en el sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México, a través de la aplicación del cuestionario “Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos” diseñado a partir de la revisión de literatura. La versión preliminar del cuestionario fue revisada por expertos y triangulada con una entrevista aplicada a los empresarios anticipadamente.

En dicha investigación se concluye que en el caso de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de multifuncionales existe una relación directa entre las capacidades funcionales y gerenciales respecto a la ventaja competitiva y los resultados, corroborando a través de este

estudio empírico los principales fundamentos teóricos respecto a la ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en los recursos.

Tabla 3. Estudios empíricos

Autor	Título	Resultados
Lee, C., Lee, K. y Pennings (2001)	Internal capabilities, external networks and performance: A study on technology based ventures	Los tres indicadores de capacidades internas (orientación emprendedora, capacidades tecnológicas y recursos financieros) se relacionan positivamente con desempeño superior al inicio del negocio.
McEvily, y Chakravarth y (2002)	The persistence of knowledge - based advantage: And empirical test for product performance and technological knowledge	Los resultados evidencian que los atributos del conocimiento pueden prolongar las ventajas del desempeño. Lo tácito y complejo del conocimiento protegen las grandes ganancias del desempeño.
Schroeder, Bates y Juanitla (2002)	A resource based view of manufacturing strategy and the relationship the manufacturing performance.	El equipo especializado y los empleados con habilidades superiores al promedio, si se desempeñan con estándares de desempeño superiores, dan una ventaja competitiva al ser comparado con otras empresas.
De la Cruz (2008)	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 equipos multifuncionales en México.	Los resultados corroboran la teoría de recursos y capacidades, es decir, indican que la ventaja competitiva da como resultado un desempeño financiero superior, una acumulación extraordinaria de activos, un tamaño y antigüedad mayor al de la industria. Enfatizando que son las capacidades funcionales y gerenciales propuestas por Chandler (1990) los factores que explican la ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración a partir de Álvarez (2003).

En conclusión y con base en la interpretación de que las capacidades empresariales propuestas por Chandler (1990) permiten argumentar que

las empresas con mayor nivel de las mismas obtendrán ventajas competitivas y, como consecuencia, mejores resultados económicos. Estos argumentos nos llevan a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis: "Las empresas del sector hotelero con mayores capacidades empresariales obtienen una ventaja competitiva sostenible."

METODOLOGÍA

Con la finalidad de identificar las capacidades empresariales que contribuyen al alcance de una ventaja competitiva en el sector hotelero de Ciudad Victoria, México, se realiza la presente investigación de enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio, al indagar el entorno interno de las organizaciones para identificar las capacidades que influyen para obtener una ventaja competitiva; y confirmatorio, ya que se pretende confirmar la teoría de recursos y capacidades. Su diseño es no experimental puesto que no se manipularon las variables, sólo se observó la realidad a partir de la recolección de datos por medio de los instrumentos antes mencionados, esto sin pretender algún cambio de la misma. Es un estudio transversal puesto que solamente se estudiaron las capacidades empresariales con las que contaban en un periodo determinado las empresas del sector hotelero de Ciudad Victoria (Münch & Ángeles, 2007; Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Por otra parte, se aplicó un cuestionario basado en De la Cruz (2008) que identifica seis dimensiones que componen las capacidades empresariales de una organización, y consiste en 39 preguntas de las cuales 30 indagan en el tema de investigación y las nueve restantes indagan sobre el perfil socio-demográfico de la muestra. Sin embargo, un estudio piloto del instrumento sugirió la reducción de los ítems que miden las capacidades de 30 a 24 ítems.

Cabe mencionar que los cuestionarios se estructuraron de la siguiente manera, con la finalidad de reducir el sesgo de los participantes:

- a) Capacidad funcional subdimensión tecnológica y ventaja competitiva
- b) Capacidad funcional subdimensión operativa y ventaja competitiva
- c) Capacidad gerencial subdimensión administrativa y ventaja competitiva

- d) Capacidades gerenciales subdimensión financiera y ventaja competitiva
- e) Capacidad gerencial subdimensión de recursos humanos y ventaja competitiva
- f) Capacidad funcional subdimensión de ventas y ventaja competitiva

Dicho instrumento fue dirigido al sector hotelero de Ciudad Victoria, México, en específico a los gerentes de cada una de dichas empresas, de los cuales 61.10% tiene estudios de licenciatura, 16.70% estudios de posgrado y el resto cuenta con estudios de nivel medio superior y secundaria.

De acuerdo con el Anuario Estadístico del Estado de Tamaulipas (2010) en Ciudad Victoria existe un total de 42 hoteles y moteles, de ellos, 25 son hoteles y 17 moteles (10 son categoría cuatro estrellas, 10 de tres estrellas, cinco de dos estrellas, seis de una estrella y 11 hoteles y moteles se encuentran sin clasificación, por no contar con los requisitos para entrar a la clasificación de estrellas), los cuales en su conjunto representan 10% del total de hoteles y moteles del estado de Tamaulipas, Éstos se encuentran clasificados por estrellas, las cuales se asignan de acuerdo con los servicios que presten, así como a la calidad de los mismos.

Por lo que se ha considerando una población conformada por 25 hoteles de dos, tres y cuatro estrellas (cinco de dos estrellas, 11 de tres estrellas y nueve de cuatro estrellas). Cabe destacar que se descartaron los hoteles de una estrella y sin clasificación; además se consideró un nivel de confianza de 90%, un error estándar de 10% y una probabilidad a favor de 50%, obteniendo una muestra representativa de 18 hoteles, identificados con las letras A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N (hotel familiar), Ñ, O, P y Q. Cabe señalar que las empresas D, H, J, K y M son empresas que pertenecen a cadenas nacionales e internacionales, mientras que el resto son hoteles locales.

La metodología seguida en este estudio parte de un análisis de frecuencias, un análisis factorial y por último de un análisis de regresión lineal. Para el análisis de la ventaja competitiva de las empresas se consideraron las variables: antigüedad de la empresa, tamaño económico con base en sus ventas y número de empleados y su capacidad instalada (número de habitaciones), las cuales se agruparon en una



sola dimensión a la que denominaremos “índice de la ventaja competitiva” (tabla 4)

Tabla 4. Análisis factorial de la variable ventaja competitiva

	Componente 1
VENTAS	.650
NO_HAB	.881
NO_EMPL	.919
ANTIGÜEDAD	-.441

Fuente: Elaboración propia con base en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0.

A partir del análisis factorial se definieron las variables independientes y dependiente que permiten cumplir con el objetivo de investigación de conocer las capacidades empresariales que favorecen la ventaja competitiva del sector hotelero, siendo éstas:

Variable dependiente:	Índice Ventaja Competitiva (VC)
Variables independientes:	Capacidades funcionales (CF) Capacidades gerenciales administrativas y de recursos humanos (CGARH) Capacidades gerenciales financieras (CGF)

ANÁLISIS Y RESULTADOS

A través del análisis descriptivo de frecuencias (tablas 5 y 6) se identificaron las principales generalidades de los encuestados y de las empresas que integran el sector hotelero de Ciudad Victoria, México: entre lo que destaca que 61.10% de los encuestados ocupa un cargo gerencial y cuenta con estudios de licenciatura y 83.33% son mayores de 30 años. En relación con las empresas que integran el sector hotelero de Ciudad Victoria se muestra que 61.10% tiene una antigüedad superior a los 21 años en el sector. Con respecto a su tamaño se consideró el número de habitaciones, y se identificó que 33.33% de los hoteles tienen una capacidad superior a las 81 habitaciones, mientras que 22.20% se encuentra entre 41 y 60 habitaciones, Asimismo, se obtuvo información que indica que 50% de las empresas obtienen ingresos de entre \$100 000.00 y 500 000.00 pesos; del mismo

modo, 99.99% indicó que cuentan con empleados en un rango de seis a 100, y únicamente 77.80% cuenta con uno o dos. Un dato importante es la ubicación geográfica: 66.70% se encuentra en la zona centro de la ciudad.

Tabla 5. Generalidades del encuestado

Variable	Descripción	Porcentaje
Edad	De 30 a 39 años	22.20%
	De 40 a 49 años	33.33%
	Más de 60 años	27.80%
Escolaridad	Estudios de licenciatura	61.10%
Cargo	Gerente de área	27.80%
	Dirección general	33.30%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Generalidades de las empresas encuestadas

Variable	Descripción	Porcentaje
Antigüedad	Más de 21 años	61.10%
Núm. habitaciones	Mayor a 81	33.33%
	De 41 a 60	22.20%
Ventas	Entre \$100 000 y \$ 500 000	50.00 %
Núm. de empleados	De 6 a 10	33.33%
	De 16 a 50	33.33%
	De 51 a 100	33.33%
Núm. de autos	De 1 a 2	77.80%
Ubicación	Zona centro	66.70%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, mediante el análisis factorial se examina la interdependencia entre las variables seleccionadas con el objeto de identificar una serie de factores mínimos que expliquen al máximo las interrelaciones entre los ítems.

Por lo cual en esta investigación realizamos un análisis factorial para poder agrupar aquellos ítems que miden cada una de las capacidades tanto gerenciales como funcionales que se presentan en la industria hotelera en Ciudad Victoria, México, de tal forma que podamos identificar las dimensiones competenciales existentes que explican al máximo la información contenida en los datos obtenidos del instrumento.

Es importante mencionar que se ha utilizado el método de componentes principales y la rotación Varimax para reducir el número de variables iniciales obteniendo un pequeño número de

factores que expliquen la mayor parte de la varianza observada.

En la revisión de las capacidades centrales del sector hotelero se obtuvo una reducción de

dimensiones en tres factores que explican 88% de la varianza acumulada. Esto es un resultado satisfactorio puesto que explica en gran medida el fenómeno estudiado (tabla 7).

Tabla 7. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	16.820	70.085	70.085	16.820	70.085	70.085	11.015	45.898	45.898
2	3.302	13.759	83.844	3.302	13.759	83.844	5.679	23.663	69.561
3	1.057	4.403	88.247	1.057	4.403	88.247	4.485	18.686	88.247
4	.882	3.675	91.922						
5	.659	2.747	94.669						
6	.331	1.377	96.046						
7	.301	1.254	97.300						
8	.215	.894	98.195						
9	.197	.821	99.016						
10	.096	.402	99.418						
11	.052	.217	99.635						
12	.038	.159	99.794						
13	.028	.116	99.910						
14	.022	.090	100.000						
15	1.09E-015	4.56E-015	100.000						
16	4.04E-016	1.68E-015	100.000						
17	3.67E-016	1.53E-015	100.000						
18	1.35E-016	5.63E-016	100.000						
19	1.03E-016	4.30E-016	100.000						
20	2.69E-017	1.12E-016	100.000						
21	1.95E-017	8.11E-017	100.000						
22	-1.04E-017	-4.31E-017	100.000						
23	-9.05E-017	-3.77E-016	100.000						
24	-1.33E-016	-5.54E-016	100.000						

Fuente: Elaboración propia con base en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0.

En la tabla 8 se presentan las saturaciones para cada uno de los tres factores identificados. Para lograr la agrupación de factores se tomaron en cuenta las cargas factoriales mayores o cercanas a 0.50, encontrando que el primer factor agrupa las capacidades funcionales, el segundo factor agrupa las capacidades gerenciales administrativas y de recursos humanos, mientras que el tercer factor integra las capacidades gerenciales financieras.

Tabla 8. Factores establecidos por el análisis factorial

	Componente		
	1	2	3
FT1	.820	.490	.109
FO1	.900	.262	.192
GA1	.568	.756	.086
GF1	.036	.199	.948
GRH1	.416	.786	.295
FV1	.773	.296	.088
FT2	.885	.366	.209
FO2	.846	.397	.142
GA2	.595	.602	.287
GF2	.036	.199	.948
GRH2	.566	.580	.333
FV2	.895	.324	.197
FT3	.860	.402	.176
FO3	.827	.504	.125
GA3	.590	.707	.311
GF3	.242	.080	.939
GRH3	.527	.689	.073
FV3	.787	.312	.080
FT4	.893	.326	.197
FO4	.846	.490	.079
GA4	.396	.725	.479
GF4	.242	.080	.939
GRH4	.537	.660	.016
FV4	.848	.333	.217

Asimismo, el análisis de las cargas factoriales que se muestra en la tabla 9 sugieren el agrupamiento de los ítems en las variables: capacidades funcionales, capacidades gerenciales administrativas y de recursos humanos, y capacidades gerenciales financieras.

88

Fuente. Elaboración propia con base en el programa (SPSS) versión 17.0.

Tabla 9. Cargas factoriales

	Funcionales Tecnológicas				Gerenciales Administrativas				Funcionales Operativas				Gerenciales Financieras				Gerenciales de Rec. Humanos				Funcionales de Venta			
	FT1	FT2	FT3	FT4	GA1	GA2	GA3	GA4	FO1	FO2	FO3	FO4	GF1	GF2	GF3	GF4	GRH1	GRH2	GRH3	GRH4	FV1	FV2	FV3	FV4
Factor 1: Capacidades Funcionales	■	■	■	■					■	■	■	■												
Factor 2: Capacidades Gerenciales Admvas. y RH					■	■	■	■									■	■	■	■				
Factor 3: Capacidades Gerenciales Financieras													■	■	■	■								

Fuente. Elaboración propia con base en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0.

Como podemos observar, el análisis factorial arroja una agrupación de las variables capacidad funcional subdimensión tecnológica, operativa y de venta en una sola dimensión, a la cual denominamos "capacidades funcionales". Dicha

dimensión explica 45.89% de la varianza. Mientras que las capacidades gerenciales con subdimensión administrativa y de recursos humanos se agruparon en el factor 2, el cual fue nombrado "capacidades gerenciales

administrativas y de recursos humanos”. Este factor explica 23.66% de la varianza. En tanto que la tercera dimensión agrupó solamente las capacidades gerenciales subdimensión financiera, explicando dicho factor 18.68% de la varianza (tablas 7, 8 y 9).

Estos resultados implican que en Ciudad Victoria, México, en el sector hotelero las capacidades funcionales están explicadas por la integración de las capacidades operativas, tecnológicas y de venta. Asimismo indican que las capacidades gerenciales están explicadas por las dimensiones administrativas y de recursos humanos y en una intensidad distinta

por la subdimensión financiera. La división de las capacidades gerenciales en dos factores distintos se debe a que la capacidad gerencial financiera tiene una marcada diferencia de las administrativas y de recursos humanos y se ejerce en forma distinta en los hoteles de la localidad.

Una vez identificadas las tres dimensiones competenciales o de capacidades centrales, además de la dimensión del índice de la ventaja competitiva, se realizó un análisis correlacional. Los resultados de esta correlación pueden observarse en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz de Coeficientes de Correlación de Pearson

		Índice ventaja competitiva	Capacidades funcionales	Capacidades gerenciales admvas. y de RH	Capacidades gerenciales financieras
Índice ventaja competitiva	Correlación de Pearson	1	.705(**)	.256	.478(*)
	Sig. (bilateral)		.001	.305	.045
	N	18	18	18	18
Capacidades funcionales	Correlación de Pearson	.705(**)	1	.000	.000
	Sig. (bilateral)	.001		1.000	1.000
	N	18	18	18	18
Capacidades gerenciales admvas. y de RH	Correlación de Pearson	.256	.000	1	.000
	Sig. (bilateral)	.305	1.000		1.000
	N	18	18	18	18
Capacidades gerenciales financieras	Correlación de Pearson	.478(*)	.000	.000	1
	Sig. (bilateral)	.045	1.000	1.000	
	N	18	18	18	18

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0.

Estos resultados indican que el índice de ventaja competitiva está fuertemente relacionado con las capacidades funcionales en un nivel de significancia del 0.01. En tanto que con las capacidades gerenciales administrativas muestra una relación menos fuerte pero igualmente significativa en un nivel de 0.05, ambas relaciones son positivas. Por lo que el

análisis de correlación implica que la ventaja competitiva está positivamente relacionado con las capacidades funcionales y gerenciales que posean los hoteles de Ciudad. Victoria, México (tabla 10).

Además nuestro estudio realiza un análisis de regresión a fin de explicar cómo la ventaja

competitiva puede estar determinada por el conjunto de capacidades funcionales y gerenciales que poseen los hoteles de la localidad, por lo que esto puede ser resumido en la siguiente expresión:

$$VC = \alpha + \beta CF + \beta CGARH + \beta CGF + \upsilon$$

Donde:

VC = ventaja competitiva

α = constante ventaja competitiva

βCF = capacidades funcionales

$\beta CGARH$ = capacidades gerenciales administrativas y de recursos humanos

βCGF = capacidades gerenciales financieras

υ = término de error aleatorio

La tabla 11 presenta los resultados de la regresión usando el índice de la ventaja competitiva como variable dependiente; y las capacidades funcionales, gerenciales administrativas y de recursos humanos, y las capacidades gerenciales financieras como variables independientes. Como puede verse en la regresión, en general resultan significativas la relación entre la variable dependiente y las variables de capacidades funcionales y gerenciales financieras. En tanto que las capacidades gerenciales administrativas y de recursos humanos se acercan a los umbrales de la significatividad.

Tabla 11. Análisis de regresión

	Modelo	T	Sig.
Variable dependiente: Ventaja competitiva (constante)	-9.07E- 017***	.000	1.000
Capacidades funcionales	0.705***	5.757	.000
Capacidades gerenciales admvas. y RH	0.256	2.093	.055
Capacidades gerenciales financieras	0.478**	3.901	.002
R ²	0.790		
R ² corregido	0.745		
F	17.580***		.000
N	17		

** p < 0.01; *** p < 0.001

Fuente: Elaboración propia con base en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0.

Los resultados del modelo muestran un R² corregido altamente elevado en 0.745, lo que indica que 74% de las variables que explican la ventaja competitiva de los hoteles de Ciudad Victoria, México, desde la teoría de recursos y capacidades, está representado por las capacidades funcionales y gerenciales que posea. Esto es sumamente interesante, pues implica que si una empresa posee una adecuada combinación de capacidades empresariales tiene asegurado obtener en 74% una ventaja competitiva, con lo cual se comprueba lo establecido en la hipótesis de esta investigación.

Las capacidades funcionales resultan ser el elemento que más explica el poseer una ventaja competitiva al tener un nivel de significatividad de 0.001, mientras que las capacidades financieras son altamente significativas en 0.01. Las capacidades gerenciales administrativas y de recursos humanos se encuentran muy cerca de la significatividad, por lo cual no sería conveniente eliminar esta variable pues su poder explicativo es casi elevado. La figura 3 ilustra lo anteriormente explicado.

Figura 3. Relación de las variables dependientes con la ventaja competitiva



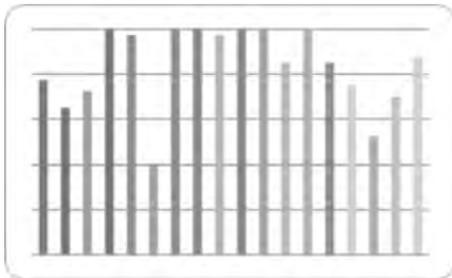
Fuente: Elaboración propia con base en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0.

Una vez analizado que la generación de ventajas competitivas está fuertemente determinada por la posesión de capacidades estratégicas, las cuales se encuentran agrupadas en tres dimensiones, realizamos a continuación un análisis de la intensidad de las capacidades estratégicas en la industria hotelera de Ciudad Victoria, México, lo que nos permitirá analizar el posicionamiento estratégico de un hotel familiar

frente a sus competidores, los cuales en su mayoría se integran por hoteles que pertenecen a cadenas nacionales e internacionales.

Como se observa en la gráfica 1, las capacidades gerenciales de recursos humanos y administrativas se encuentran bien posicionadas respecto a la competencia del sector, sin embargo, es importante señalar que 56% de las empresas consideran muy importantes los factores de recursos humanos y administrativos.

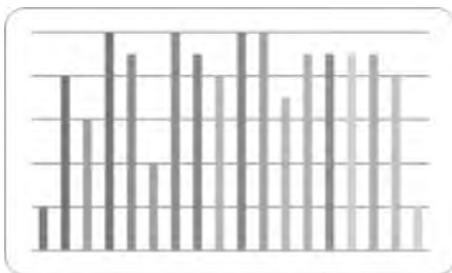
Gráfica 1. Capacidades gerenciales de RH y administrativas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las capacidades gerenciales financieras podemos observar en la gráfica 2 que el hotel familiar ha desarrollado altamente estas capacidades y se ubica por encima de la media, al igual que 13 de sus competidores. Recordemos que esta capacidad se encuentra altamente ligada con la obtención de la ventaja competitiva empresarial.

Gráfica 2. Capacidades gerenciales financieras

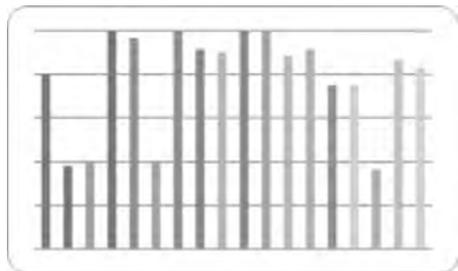


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las capacidades funcionales de la empresa, notamos en la gráfica 3 cómo el hotel

familiar se encuentra por encima de la media, pero por debajo de 11 de sus competidores. Esto implica que el hotel debe trabajar por reforzar esta capacidad, pues puede convertirse en un factor negativo al no encontrarse en los puntos óptimos de desarrollo funcional.

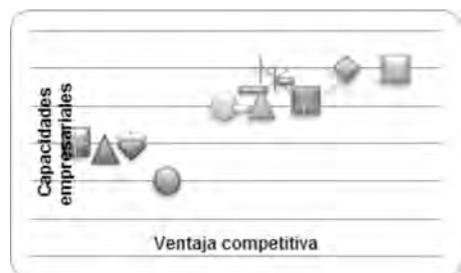
Gráfica 3. Capacidades funcionales



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y con el objetivo de apoyar la literatura de recursos y capacidades, podemos observar en la gráfica 4 la relación positiva entre la posesión de capacidades estratégicas empresariales y la obtención de una ventaja competitiva.

Gráfica 4. Relación entre la posesión de capacidades y la generación de ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas con niveles altos de capacidades empresariales como lo son las empresas D, K, J y M, los cuales son hoteles que pertenecen a cadenas nacionales e internacionales, poseen los mayores niveles de ventaja competitiva; mientras que los hoteles con un nivel de capacidades empresariales bajo suelen carecer de una ventaja competitiva.

CONCLUSIONES

La importancia de esta investigación radica principalmente en que el sector hotelero actualmente, como otros sectores de la industria mexicana, se enfrenta a la apertura comercial, la cual ha generado un incremento en la oferta internacional en el sector hotelero de México, por lo que las empresas hoteleras de Ciudad Victoria se enfrentan a competidores multinacionales. Asimismo, debemos tomar en cuenta que esta ciudad no es considerada como lugar turístico, por lo que es necesario conservar un adecuado posicionamiento frente a los clientes y competidores.

Por ello es importante que las empresas se ocupen de la generación de ventaja competitiva sostenible que les permita obtener y/o reforzar una posición frente a sus competidores. Este potencial puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave que la empresa tenga en comparación a sus competidores.

Dada la situación anterior, el objetivo general de la presente investigación fue identificar las capacidades empresariales que permitan elevar el nivel competitivo del sector hotelero de Ciudad Victoria, México, a partir de los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades.

Con base en los resultados encontrados, los cuales nos indican que la generación de la ventaja competitiva está determinada en 74% por la posesión de capacidades empresariales, se comprobó de forma empírica la relación entre el desarrollo de capacidades empresariales y la ventaja competitiva. Esta comprobación ratificó la teoría y nuestra hipótesis, la cual nos indica *"Las empresas con mayores capacidades empresariales obtienen una ventaja competitiva sostenible"* Chandler (1990).

Cabe señalar que dentro de las capacidades que permiten elevar el nivel competitivo de las empresas que integran la industria hotelera en Ciudad Victoria, México, se encuentran principalmente las capacidades funcionales de la empresa, las cuales pueden ser tecnológicas, que implica rutinas por medio de las que se aprovechan al máximo los recursos tecnológicos como los sistemas de información, o el simple uso eficiente de la tecnología (Lall 1992), de mercadotecnia y ventas, que representa la

habilidad para comprender y satisfacer las necesidades del cliente (Zhao, Drögue & Stank, 2001), así como las operaciones cotidianas, es decir, todas las actividades que se realizan a diario en una organización como la comunicación interna, los procesos, la logística o el manejo de inventarios. En segundo lugar, se encuentran las capacidades gerenciales financieras de la empresa que involucra los sistemas de control financieros, la rentabilidad de la empresa, los reportes de ingresos y gastos, entre otras capacidades. Por último, se encuentran las capacidades gerenciales de recursos humanos y administrativas, que incluye las habilidades, conocimientos, experiencia, la capacidad de aprendizaje, la adaptación al cambio, la habilidad para la formación de equipos, la planeación y políticas estratégicas, el estilo de la dirección, entre otras.

En tal sentido, y comprobada la teoría de los recursos y capacidades, analizamos la posible ventaja competitiva de un hotel familiar con respecto a sus competidores. Los resultados obtenidos implican que dicho hotel cuenta con factores competitivos como la calidad de los servicios de hospedaje que proporciona a sus clientes, la edad de la empresa de 75 años, así como las capacidades funcionales y las capacidades gerenciales que ha desarrollado a lo largo del tiempo. Dichos factores le han permitido sobresalir frente a sus competidores locales que pertenecen a cadenas nacional o internacionales.

Es importante mencionar que actualmente el hotel se encuentra posicionado en el cuarto lugar en el mercado, tomando en consideración el nivel de aprovechamiento de las capacidades financieras, administrativas, de recursos humanos, de ventas y/o marketing, tecnológicas, y operativas.

RECOMENDACIONES

Dada la relevancia que ha tomado el estudio de los factores generadores de un rendimiento superior en las empresas, al estar inmersas en un ambiente dinámico y globalizado, se recomienda que se realicen futuras investigaciones sobre dichos factores generadores de ventaja competitiva sostenible en el sector estudiado pero abarcando otras regiones de México.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, Recuperado el 8 de septiembre de 2013, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/91592.pdf>
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Andrews, K. (1991). The concept of corporate strategy. Homewood, Ill: Irwin, 132.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Birchall, D. & Tovstiga, G. (2002). Assessing the firms strategic knowledge portfolio: A framework and methodology. *International Journal of Technology Management*.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge Mass.: MIT Press. (Reimpreso en 1992)
- Chandler, A. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Cockburn, I., Henderson, R. & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1123-1144.
- Collis, D. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- De la Cruz, I. (2008). 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. (Trabajo de grado. Doctorado en Ciencias Administrativas). Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 10 de diciembre de 2010, de http://www.csf.itesm.mx/egade/2011/doctorados/tesis/DCA-Tesis_capacidades_gerenciales_funcionales-Irazu_Cruz-200508.pdf
- Fernández, Z. & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(13), 73-92.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.
- Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19 (3), 207-224.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Sistema de cuentas nacionales de México. PIB por entidad federativa. (2009). Recuperado el 10 de diciembre de 2010, de <http://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Información por entidad. Tamaulipas. (2010). Recuperado el 01 de noviembre de 2010, de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/tam/economia/pib.aspx?tema=me&e=28>
- Jiménez, A. (1993). *Turismo, estructura y desarrollo*. México: McGraw Hill.
- Mahoney, J. & Pandian, J. (1992). The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- McGahan, A. & Porter, E. (1997). How much does the industry matter, really? *Strategic Management Journal* (edición especial de verano), 18, 15-30.
- Münch, L. & Ángeles, E. (2007). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.

- Navas, J. & Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Navas, J. & Ortiz, M. (2001). Gestión del conocimiento y capital intelectual: algunos aspectos conceptuales. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11 (1), 35-48.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). The Schumpeterian trade-off revisited. *American Economic Review*.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nueva York: Wiley.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 1 (13), 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: Patria.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Rubin, P. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, 81 (4), 936-1049.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 165-185.
- Segarra, A. (2003). Mercados y empresa; Barreras a la entrada e innovación tecnológica. En M. Callejón (coordinadora). *Economía industrial* (capítulos 1 y 5), Madrid: Civitas.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Nueva York: Harper y Row.
- Suárez, I. & Vicente, J. (2001). Decisiones de diversificación y reestructuración: reflexiones desde el enfoque de recursos. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11 (1), 67-89.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 17-180.