

D.^a Mónica Cortiñas Ugalde y D. Pedro Reinares Lara, Profesores del Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra y del Departamento del Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos, respectivamente, en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el Tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctor y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral **“Competencias distintivas y gestión por competencias en el pequeño comercio. La generación de ventajas competitivas en el sector minorista de distribución farmacéutica”**, presentada por el doctorando D. Alberto Ibáñez Fernández.

Consideramos que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por el doctorando. También queremos destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Por otra parte, conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada y la investigación empírica propuesta.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan incluso la necesidad de publicar esta tesis doctoral una vez defendida, para procurar su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos este informe en Madrid a 24 de Noviembre de 2011.

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Departamento de Economía de Empresa



**COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y GESTIÓN POR
COMPETENCIAS EN EL PEQUEÑO COMERCIO. LA
GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL
SECTOR MINORISTA DE DISTRIBUCIÓN
FARMACÉUTICA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:

Alberto Ibáñez Fernández

Bajo la dirección de los doctores:

Pedro Reinares Lara y Mónica Cortiñas Ugalde

Madrid, 2011

A Idoia,

Por ser la persona que más ha tenido que sacrificar y mejor ha sabido entender la magnitud e implicaciones de este proceso a lo largo de los últimos años. Su trabajo, apoyo y ánimo continuo han sido fundamentales para lograr el objetivo.

AGRADECIMIENTOS

A mis Directores de tesis:

Don Pedro Reinares Lara, impulsor del proyecto, a quien nunca podré estar lo suficientemente agradecido. Su guía y apoyo incondicional han permitido el desarrollo de este proyecto.

Doña Mónica Cortiñas Ugalde, que con generosidad infinita, ha sabido aportar tanto el conocimiento, como los consejos certeros necesarios en cada momento del proceso.

Ambos representan para mí ejemplo y modelos a seguir tanto en el ámbito personal como en el profesional.

A toda mi familia y amigos por comprender la importancia de la tarea y estar siempre dispuestos a escuchar.

A todas las instituciones y empresas, especialmente a las farmacias de Navarra, por su colaboración y compromiso con el proyecto.

A mis padres, quienes tanto nos quisieron y nos dejaron un legado infinito de amor y altruismo.

ÍNDICE



1. Introducción, objeto y delimitación de la investigación.....	6
1.1. Introducción.....	7
1.2. Objeto de estudio de la investigación y justificación de la misma.....	11
1.2.1. Objeto de estudio.....	14
1.2.2. Justificación del estudio.....	17
1.3. Estructura de la investigación.....	20
1.3.1. Estructura de los capítulos.....	20
1.3.2. Estructura global de la investigación.....	22
2. Competencias y ventaja competitiva: una visión integradora de su marco teórico.....	26
2.1. Antecedentes y conceptualización de las competencias.....	28
2.1.1. Evolución teórica del concepto de competencias.....	33
2.1.1.1. Profundidad en la cual las competencias pueden ser desarrolladas.....	36
2.1.2. La actividad central y sus implicaciones en el objeto de estudio.....	40
2.1.3. Fundamentos de las competencias centrales.....	44
2.1.3.1. Nacimiento y evolución del término competencias centrales.....	44
2.1.4. Fundamentos de las competencias distintivas.....	52
2.1.4.1. Nacimiento y evolución del término competencias distintivas.....	55
2.2. Ventaja competitiva.....	60
2.2.1. Antecedentes y conceptualización de la ventaja competitiva....	60
2.2.1.1. Antecedentes de la ventaja competitiva.....	60
2.2.1.2. Origen de las ventajas competitivas.....	68
2.2.2. Relación entre competencias distintivas y ventaja competitiva..	72
2.2.2.1. El conocimiento como base de la competencia distintiva y fuente de ventaja competitiva.....	75
2.2.2.2. Principales aportaciones teóricas a la relación entre competencias distintivas y ventaja competitiva.....	77
2.3. Conceptualización de la teoría de los recursos.....	92
2.3.1. Adquisición de conocimientos, recursos y desarrollo de competencias.....	94
2.3.2. La teoría de recursos, competencias distintivas y ventaja competitiva.....	96
2.3.2.1. La teoría de recursos y sus implicaciones para la presente investigación.....	96
2.3.2.2. La teoría de recursos y su relación con las competencias distintivas.....	100
2.3.2.3. Teoría de recursos y ventaja competitiva.....	101

2.3.2.4. El peligro de la imitación y sustitución de los recursos.....	104
2.3.2.5. Una valoración crítica del modelo de la teoría de recursos.....	109
2.3.2.6. La gestión del conocimiento como base de la competencia distintiva.....	110
2.4. Antecedentes específicos de la investigación.....	114
2.4.1. Consideraciones sobre el estudio de McGee y Peterson.....	114
2.4.2. Conclusiones sobre el estudio de McGee y Peterson.....	119
3. El comercio minorista en el marco económico global.....	122
3.1. El sistema de distribución basado en estructuras de comercio minorista.....	124
3.2. La distribución comercial en España.....	129
3.2.1. Marco de la distribución comercial en España.....	129
3.2.2. Evolución de la distribución comercial en España.....	130
3.2.3. Dimensión de la distribución comercial en España.....	133
3.2.4. La productividad de la distribución comercial en España.....	141
3.3. Contexto competitivo.....	144
3.3.1. Marco global.....	144
3.3.2. Planificación en el comercio minorista.....	146
3.3.3. La adopción de la estrategia en base a la ventaja competitiva... ..	151
3.3.4. El capital humano y organizacional en la pequeña empresa.....	152
3.3.5. Tendencias globalizadoras y competitividad en el sector de distribución.....	154
3.3.6. El desarrollo de competencias distintivas como factor diferenciador.....	156
3.3.7. Competencias distintivas del comercio minorista objeto del estudio.....	161
3.3.7.1. El constructo imagen como competencia distintiva.....	161
3.3.7.2. El constructo control como competencia distintiva.....	163
3.3.7.3. El constructo implementación estratégica como competencia distintiva.....	165
3.3.8. La gestión estratégica por competencias en el pequeño comercio minorista.....	166
3.4. Competitividad del pequeño comercio minorista como objetivo de la investigación.....	171
3.4.1. Competitividad y ventaja competitiva sostenible en el tiempo....	171
3.4.2. Enfoque estructural de la competitividad y el pequeño comercio minorista.....	174
3.4.3. La capacidad de emprender como clave para mantener la competitividad en el pequeño comercio minorista.....	176

3.4.4. La relación entre la competitividad empresarial, el rendimiento y las competencias en el pequeño comercio minorista.....	177
4. El sector farmacéutico de distribución: contexto de la investigación.....	181
4.1. El sector farmacéutico de distribución al cliente final en Europa – farmacias.....	183
4.2. El sector farmacéutico de distribución al cliente final en España – farmacias.....	194
4.3. Evolución potencial de las farmacias en España en comparación a la evolución en Europa.....	197
4.4. Aspectos diferenciales de las farmacias en Navarra.....	204
4.5. Discusión y conclusiones sobre el sector farmacéutico de distribución al cliente final.....	207
5. Planteamiento general de la investigación.....	210
5.1. Objetivos y modelo teórico propuesto.....	212
5.2. Planteamiento de las hipótesis.....	215
5.3. Enfoque y proceso de la investigación.....	218
5.4. Ámbito del estudio.....	225
5.5. El cuestionario y el trabajo de campo.....	226
5.5.1. Procedimiento de recogida de datos.....	226
5.5.2. Descripción de la primera sección del cuestionario.....	229
5.5.3. Descripción de la segunda sección del cuestionario.....	230
5.6. Procedimientos empleados para el análisis de los datos.....	233
5.6.1. Procedimientos para la validación de las escalas.....	233
5.6.2. Técnicas empleadas en el análisis de los datos.....	235
5.6.2.1. Introducción al análisis factorial.....	235
5.6.2.2. Análisis factorial exploratorio.....	237
5.6.2.3. Análisis factorial confirmatorio.....	241
6. Análisis de los modelos propuestos y resultados empíricos de la investigación.....	250
6.1. Resultados descriptivos de la investigación.....	252
6.1.1. Descripción de la primera sección del cuestionario.....	252
6.1.2. Descripción de la segunda sección del cuestionario.....	260
6.1.3. Descripción de interacciones entre la primera y la segunda sección del cuestionario.....	263
6.2. Modelos propuestos para el análisis.....	269
6.2.1. Modelo sin relación entre las variables que identifican las competencias distintivas e independencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva.....	269
6.2.2. Modelo con relación entre las variables que identifican las competencias distintivas e independencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva.....	270

6.2.3. Modelo con relación entre las variables que identifican las competencias distintivas y relación entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva.....	271
6.3. Procesamiento de datos: análisis factorial exploratorio.....	273
6.3.1. Identificación de la estructura.....	273
6.3.2. Modelos.....	278
6.4. Procesamiento de datos: análisis factorial confirmatorio.....	281
6.4.1. Análisis de la bondad del ajuste de los modelos propuestos.....	282
6.4.1.1. Diagnóstico de la bondad del ajuste del modelo 1.....	283
6.4.1.2. Diagnóstico de la bondad del ajuste del modelo 2.....	285
6.4.1.3. Diagnóstico de la bondad del ajuste del modelo 3.....	288
6.5. Evaluación e interpretación del modelo 3.....	292
6.5.1. Indicadores adicionales para la evaluación e interpretación del modelo 3.....	292
6.5.2. Evaluación de los resultados sobre validez convergente.....	294
6.5.3. Evaluación de los resultados sobre fiabilidad de las escalas.....	298
6.5.4. Evaluación de los resultados sobre validez discriminante.....	301
6.5.5. Evaluación de los resultados sobre multicolinealidad.....	302
6.6. Evaluación global del modelo estructural.....	307
7. Conclusiones y consideraciones finales.....	313
7.1. Conclusiones generales de la investigación.....	315
7.2. Conclusiones sobre la revisión de la literatura relevante.....	318
7.3. Conclusiones sobre el trabajo empírico.....	321
7.3.1. Conclusiones sobre los resultados descriptivos.....	321
7.3.2. Conclusiones sobre el desarrollo de las escalas.....	324
7.3.3. Conclusiones sobre los modelos evaluados.....	325
7.4. Implicaciones para la gestión.....	328
7.5. Limitaciones.....	334
7.6. Futuras líneas de investigación.....	336
Bibliografía.....	338
Anexo I	373
Anexo II	375
Índice de Tablas	379
Índice de Diagramas	381
Índice de Gráficas	382
Índice de Imágenes	383

I INTRODUCCIÓN, OBJETO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



1.1.

INTRODUCCIÓN

El pequeño comercio minorista representa uno de los elementos fundamentales dentro de la estructura social y económica de la mayoría de culturas. Sin embargo, a pesar de su relevancia e impacto socio-económico, las investigaciones se han centrado con mayor intensidad en las medianas y grandes empresas. Los modelos de gestión empresarial, generalmente se han focalizado en las necesidades de grandes compañías y las teorías de gestión se han desarrollado en esa dirección. Con el tiempo, esas teorías se han ido adaptando a las pequeñas empresas, en muchas ocasiones con escaso éxito, al tratarse de aproximaciones desde una perspectiva que no contemplaba las cualidades específicas de las pequeñas empresas.

En el origen de esta tesis reside el deseo de aportar conocimiento sobre las causas del éxito de la pequeña empresa y en concreto, aquellas relevantes al pequeño comercio minorista. Para ello, en primer lugar es preciso caracterizar los factores que implican el éxito de una pequeña empresa. Recurriendo a la literatura y las investigaciones precedentes, parece una evidencia que el éxito está muy unido a la posesión de una ventaja competitiva. En este primer concepto reside una de las bases de la investigación. El segundo paso consiste en determinar cómo medir la posesión de una ventaja competitiva. Siendo un tema ampliamente tratado en la literatura, se han tomado indicadores ya testados para determinar la posesión de ventajas competitivas. A continuación, este trabajo se centra en concretar las posibles áreas que están dentro del rango de acción de los gestores de los pequeños comercios que permiten alcanzar dichas ventajas competitivas. En esta línea, Spencer (1993), describe las competencias como conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos, relacionados de forma causal con un rendimiento superior. El estudio y la identificación de las competencias distintivas en el pequeño comercio minorista forman la base de la presente tesis doctoral. De esta manera, su objetivo consiste en identificar qué competencias distintivas están ligadas a un rendimiento superior. Parece viable inferir que si este rendimiento superior se mantiene de manera constante, generará ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El primer objetivo de una empresa reside en su supervivencia. Este es el primer indicador de éxito. En la implementación de una estrategia sustentada en los recursos disponibles y puntos fuertes, reside el desarrollo de fuentes de ventaja competitiva. La conceptualización de una compañía como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999), tiene su origen en los estudios de Penrose (1959) y Rumelt (1974). Penrose (1959) y Rumelt (1974), encontraron relaciones entre el desempeño financiero de la empresa y determinadas características de algunos recursos. El descubrimiento de estas relaciones dio lugar a la denominada teoría basada en recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984). Dentro de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, se encuentran las competencias distintivas. Una competencia distintiva está compuesta por habilidades, conocimientos y capacidades que, según Mooney (2007), reúnen las características de ser visibles para los clientes, superiores a los competidores y difíciles de imitar. Estas competencias distintivas puestas en acción por medio de la estrategia, permiten el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En las pequeñas empresas, tanto la planificación de la estrategia como el desarrollo de competencias, representan ámbitos que habitualmente no reciben la atención necesaria en la gestión del negocio. Sin una adecuada identificación de los recursos con los que cuenta la organización y una planificación sistemática en base a estos recursos, resulta difícil para la pequeña empresa alcanzar los objetivos, explícitos o implícitos, que persigan. Esta falta de planificación perjudica a las micropymes, como es el caso del pequeño comercio minorista, frente a las grandes cadenas de distribución.

El proceso de planificación estratégica en las micropymes, debe comenzar por la identificación de los recursos cuya gestión permite su supervivencia. Dentro de estos recursos, se encuentran las competencias distintivas. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo identificar las potenciales relaciones entre competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva en el comercio minorista.

Las áreas de conocimiento que tratan de comprender la creación de ventajas competitivas se ubican en el campo de la gestión estratégica. La gestión estratégica de la empresa se nutre de la teoría económica. Por ello, el estudio de la organización y de la gestión de los recursos de la empresa parte de la revisión de la literatura económica.

En el ámbito de la gestión estratégica con base en la teoría económica, coexisten varias teorías complementarias respecto al origen de las ventajas competitivas. Entre las más citadas destacan la teoría estructuralista de Porter (1980) y la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney 1986, 1991,1994). Ambos planteamientos constituyen una fuente de conocimiento fundamental para la presente tesis doctoral.

La teoría de recursos y capacidades establece como base para la generación de beneficios extraordinarios, la gestión de los recursos estratégicos de la empresa. Así mismo, la literatura sobre las pequeñas empresas, identifica la generación de beneficios extraordinarios con las características del equipo de gestión, con los trabajadores y especialmente con las habilidades, capacidades y conocimientos del gestor y en muchos casos propietario de la pequeña empresa. De esta manera, se establece como base para la generación de ventajas competitivas la posesión y gestión de los activos intangibles. Por ello, en este trabajo, se aborda la identificación y medición de las competencias distintivas, como activos intangibles con capacidad para generar ventajas competitivas en las pequeñas empresas.

Puesto que la pequeña empresa cuenta con recursos más limitados que organizaciones de mediano y gran tamaño, los procesos de planificación estratégica y de identificación de recursos y capacidades son los que más sufren en el desarrollo del pequeño comercio minorista. Por ello, con la referencia de trabajos previos centrados en las grandes empresas, la presente investigación trata de acercar a la pequeña empresa, herramientas de gestión que fortalezcan su capacidad para sobrevivir y ser más competitiva en el entorno económico y social en el que opera actualmente.

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, se está asistiendo a una evolución de la aplicación del concepto de planificación estratégica a las pequeñas empresas. La necesidad de incrementar la competitividad de este tipo de empresas con el referente de las grandes compañías, está generando una evolución en los procesos de gestión. Sin embargo, su aplicación en el comercio minorista es escasa y muy incipiente, puesto que dónde se implementa, generalmente se centra en la aplicación de estrategias derivadas de la gestión de grandes empresas.

El principal inconveniente para su aplicación por parte del pequeño comercio minorista, reside en la falta de un conocimiento real y profundo de las principales herramientas de gestión y las áreas sobre las que aplicar dichas herramientas. A pesar de ello, la aplicación de modelos de planificación estratégica en las pequeñas empresas se está consolidando, basándose en el éxito de la puesta en práctica de estos procesos. Sin embargo, se requiere todavía desarrollar modelos de gestión específicos para las pequeñas empresas, que tengan en cuenta las particularidades y necesidades especiales de las mismas.

Con estos antecedentes a continuación se presenta el objeto, la justificación y el contexto en el que se sitúa la investigación.

1.2.

OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MISMA

Las líneas de investigación sobre la elección del establecimiento y el comportamiento de compra por parte de los consumidores, se han centrado tradicionalmente en el estudio de múltiples aspectos como la situación del punto de venta, la elección de marcas por parte del consumidor, la cartera de productos, los precios, la publicidad en el punto de venta y actividades promocionales sobre las ventas, entre otras, utilizando para ello técnicas de recogida de datos como encuestas, entrevistas y paneles.

La gestión de relaciones de las empresas con sus clientes está centrando una gran atención en el entorno académico y profesional del Marketing, que se ve reflejada en el incremento de la literatura dedicada a este tema. Así mismo, la investigación y aplicación de modelos de gestión basados en competencias, está permitiendo a las pequeñas empresas desarrollar procesos de planificación que rivalizan en eficacia con los de las grandes empresas.

Sin embargo, el pequeño comercio minorista se enfrenta en la actualidad a factores sociales y económicos que representan un desafío intenso. La amplitud de horarios de las grandes superficies y la capacidad de negociación de éstas con los proveedores les proporcionan ventajas frente al pequeño comercio minorista. Así mismo, la larga tramitación de nuevas licencias para el comercio minorista, el difícil acceso a financiación, la reducción de los márgenes, la variación en los hábitos de compra, e incluso la nueva distribución geográfica de la población, con más personas viviendo alejados físicamente del pequeño comercio minorista, plantean nuevos retos. Así mismo, como se ha indicado anteriormente, la planificación estratégica representa una de las mayores ventajas de las grandes empresas frente al pequeño comercio minorista. La base de la planificación estratégica radica y se sustenta en la ventaja competitiva de la empresa. Esto significa que antes de planificar, se debe haber identificado dónde radica la ventaja competitiva de la empresa. El paso anterior a esto implica identificar cuál es la fuente de ventaja competitiva en la empresa (recurso,

competencia central, competencia distintiva u otro tipo de competencias cuya posesión es explícita o implícita).

En general, las grandes empresas tienen definido un claro proceso de planificación estratégica, lo cuál les proporciona una ventaja frente al comercio minorista. Sin embargo, en el pequeño comercio minorista, la planificación estratégica ha sido generalmente desatendida y sustituida por una planificación financiera o una planificación de ventas en el mejor de los casos. El pequeño comercio minorista puede contar, en muchas ocasiones, con competencias que le permitan generar una ventaja competitiva si estas competencias son integradas de manera eficaz en la planificación estratégica. Sin embargo, frecuentemente se aprecia que la posesión de esas competencias, no resulta obvia ni explícita para el gestor del pequeño comercio minorista. Por ello, le resultará más difícil mantener la ventaja competitiva en el tiempo, puesto que si no es consciente de su posesión, no la podrá gestionar y adecuar a las circunstancias del entorno. En otras ocasiones, los gestores del pequeño comercio minorista sí son conscientes de la posesión de una competencia distintiva, pero al no realizar un proceso de planificación estratégica, que integre y maximice dicha competencia, pierde la capacidad de convertirla en ventaja competitiva. Por ello, tan importante como la identificación de las competencias distintivas en el seno del pequeño comercio minorista, resulta su gestión y su inclusión en la planificación estratégica del negocio.

Todo este proceso tiene como punto de partida el análisis de los recursos de la empresa. Las competencias distintivas representan esos recursos intangibles que, bien gestionados, conducen a la creación de ventajas competitivas. Para poder poner en movimiento esta cadena de sucesos (análisis de recursos, identificación de competencias, integración de las competencias en el plan de acción de la empresa e implementación del proceso de planificación), el primer paso consiste en medir el grado de posesión de dichas competencias. Para ello resulta fundamental el desarrollo de escalas que permitan identificar los constructos que definen los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva.

Siendo necesario centrarse en un sector concreto, el objetivo de la investigación se concreta en la búsqueda de las bases teóricas para valorar las potenciales relaciones entre rendimiento, ventaja competitiva y competencias distintivas en el sector minorista de distribución farmacéutica en Navarra. El estudio se centra en las oficinas de farmacia por dos motivos fundamentales: las farmacias, como pequeñas empresas

que son, presentan una serie de características que hacen de ellas un sector muy homogéneo para su estudio; así mismo, las oficinas de farmacia en España y en concreto en Navarra, están sometidas a un proceso de transformación, adaptación a nuevas legislaciones y cambios en su entorno competitivo que requieren una atención especial dentro del pequeño comercio minorista. Otro aspecto que se ha tenido en cuenta al elegir el sector y el tipo de comercio minorista para la presente tesis, reside en la necesidad de promover investigación específica sobre este sector para poder desarrollar nuevo conocimiento que sea útil en la gestión de las oficinas de farmacia y además pueda aplicarse a otros sectores del pequeño comercio

Navarra cuenta con el menor número de habitantes por farmacias de España (1.050), frente a los 3.331 con los que cuenta Ceuta según el Consejo General de Colegios Oficiales Farmacéuticos (2010). Así mismo, está 1.000 habitantes por debajo de la media de todas las comunidades en número de habitantes por farmacia. La liberalización del sector, junto con la creciente competencia por parte de establecimientos que compiten directamente con las oficinas de farmacias y la aparición de nuevos competidores, siguiendo el modelo establecido en la mayoría de los países de la Unión Europea, convierten a las oficinas de farmacia en micropymes que merecen especial atención en el actual marco competitivo.

El análisis del sector refleja la especial necesidad de las oficinas de farmacia por incrementar su competitividad y rentabilidad. Las especiales circunstancias de las farmacias en la Comunidad Foral de Navarra, representan una de las razones fundamentales para centrar la investigación en esta comunidad. Por ello, la identificación de competencias que repercutan en la rentabilidad y sostenibilidad de las oficinas de farmacia, es un objetivo empresarial prioritario. Además, la implementación de los resultados de este trabajo puede tener un impacto directo positivo en otras regiones y sectores con una estructura similar basada en el pequeño comercio minorista.

Destaca la escasez de estudios aplicados en el ámbito de la gestión por competencias y la generación de ventajas competitivas, que demuestren teóricamente y con un desarrollo empírico de amplio alcance, que la identificación, posesión y gestión de competencias por parte del pequeño comercio minorista incrementa la competitividad de dichos comercios. Existen, sin embargo, muchas investigaciones empíricas sobre competitividad y gestión por competencias centradas en empresas industriales y grandes empresas. Dicha consideración, lejos de ser un impedimento para realizar la

presente investigación, ha constituido un estímulo para desarrollar conocimiento específico sobre la gestión por competencias, su impacto en la competitividad y el desarrollo de ventajas competitivas en el ámbito del pequeño comercio minorista.

Se detecta, además, la ausencia de estudios que desarrollen las potenciales relaciones entre la posesión de competencias y su impacto tanto en el rendimiento como en la propia supervivencia del comercio minorista. Las investigaciones existentes en este campo, suelen tener un carácter descriptivo o están centradas en el impacto a corto plazo de acciones muy concretas en la rentabilidad del pequeño comercio. Por ello, no desarrollan modelos que permitan generar argumentos para la gestión a largo plazo, ni identifican áreas globales de acción o pautas para la planificación estratégica, ni modelos de gestión específicos para el pequeño comercio minorista.

Frente a estas líneas de investigación basadas en aspectos muy concretos del proceso de comercialización, ha comenzado a surgir una corriente de estudios en la que prima la importancia de la planificación global del negocio, prestando atención a todas las áreas que conforman su cadena de valor y promoviendo la planificación estratégica en base al conocimiento de mercado y a la gestión de los recursos disponibles por parte del pequeño comercio minorista. Así mismo, como base para la gestión de los recursos disponibles en el pequeño comercio, se han abierto líneas de investigación que sitúan la gestión por competencias, en el centro de la planificación estratégica de los mismos. Para ello, el primer paso consiste en identificar cuáles son las competencias que tienen un impacto directo positivo en la gestión del pequeño comercio minorista.

En base a las investigaciones precedentes en otros sectores y contextos geográficos y a los resultados obtenidos hasta la fecha, se establece el objetivo primario de la investigación, así como los objetivos aplicados de la misma, los cuales se especifican a continuación.

1.2.1.

Objeto de estudio

El contexto en el que se desarrolla la investigación parte de la siguiente reflexión:

¿Es posible la generación de ventajas competitivas para el pequeño comercio minorista a través de la identificación y el desarrollo de competencias específicas?

Siguiendo el Modelo de las tres dicotomías (Hunt, 1983), la investigación que se pretende realizar puede ser clasificada en función de las siguientes perspectivas:

1. Dicotomía sector lucrativo/no lucrativo: clasificando la presente investigación en el plano lucrativo, puesto que, tanto el desarrollo como la posterior generalización de resultados, se circunscriben a establecimientos comerciales de venta al público, cuya finalidad se centra en la obtención de beneficios.

2. Dicotomía micro/macroeconómica: considerando únicamente el plano microeconómico, pues se pretende investigar las implicaciones de la aplicación de la gestión por competencias, tomando como unidad de estudio un tipo de organización concreta como son las oficinas de farmacia.

3. Dicotomía positivo/normativo: examinando ambas perspectivas. Por un lado el enfoque positivo, mediante la descripción, comprensión y predicción de las posibles consecuencias de la aplicación de un modelo de gestión por competencias, integrado en el proceso de planificación estratégica y por otro lado, explorando el impacto de dicho modelo en la generación de ventajas competitivas para el pequeño comercio minorista.

Partiendo de las anteriores premisas, el propósito de esta investigación consiste en el desarrollo de un modelo de gestión basado en la identificación de competencias que permitan la generación de ventajas competitivas para el pequeño comercio minorista.

A partir de estos requisitos, el objetivo primario de la investigación consiste en:

Identificar las potenciales relaciones entre los constructos que definen los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva en el pequeño comercio minorista, centrándose en las oficinas de farmacia.

Así mismo, se busca comprobar los efectos del desarrollo de competencias distintivas en los resultados empresariales. Bajo estas premisas, se tratará de encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿El desarrollo de competencias distintivas

puede tener una relación directa positiva con el rendimiento de la empresa? ¿El grado de posesión de una competencia distintiva es indicativo del grado de posesión de otras competencias distintivas? ¿Pueden generarse ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por medio del desarrollo de competencias distintivas? Para responder a estas preguntas, resulta crucial desarrollar y validar una escala de medición para las competencias distintivas. Por último, se propone estudiar el efecto de las competencias distintivas en la generación de ventajas competitivas, teniendo en cuenta el rendimiento como variable moderadora.

Para desarrollar el objeto de estudio, una de las fases preliminares consistirá en identificar los constructos que definen los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva en el pequeño comercio minorista.

Durante las dos últimas décadas se ha avanzado en esta línea de investigación, especialmente en grandes empresas, intentando comprender el impacto del desarrollo de competencias distintivas en la generación de ventajas competitivas. Sin embargo, en la revisión de la literatura, son muy escasos los trabajos específicos sobre competencias distintivas y ventaja competitiva en el pequeño comercio minorista, propósito fundamental de la presente tesis.

Así mismo, las contribuciones del presente estudio incluyen:

1. La descripción detallada de los estudios previos sobre los factores, antecedentes e impacto de las competencias distintivas en el desarrollo del comercio minorista.
2. A partir de una exhaustiva revisión de la literatura sobre la gestión por competencias, se formula y contrasta un modelo que integra las características idiosincrásicas del comercio minorista en un entorno altamente competitivo.
3. La comprobación del efecto del rendimiento como variable que modera la relación entre las competencias distintivas y la ventaja competitiva.
4. Se valora la capacidad del comercio minorista para generar rentabilidades superiores a partir de la gestión adecuada de las competencias distintivas.
5. Se plantean propuestas de mejora en el comercio minorista en función de los resultados obtenidos en la investigación que se propone.

Para responder a los interrogantes previamente explicitados, se plantea como primer paso realizar una revisión de la literatura relevante sobre competencias distintivas y la gestión por competencias en las grandes empresas. Posteriormente, se amplía dicha revisión a las pequeñas empresas y, en particular, al comercio minorista.

A partir de dicha revisión, se elabora el planteamiento de la investigación y se propone un modelo a contrastar con sus correspondientes hipótesis. Posteriormente, se aborda el desarrollo de la investigación empírica. Así, este trabajo plantea observar variables y medir su influencia en su estado natural, por lo que el método de investigación a emplear será el trabajo de campo y, en consecuencia, la información será capturada por consulta directa a través de cuestionarios. En este sentido, la investigación será de carácter cuantitativa, con un enfoque causal, donde el doctorando se propone estudiar las relaciones entre las variables, optándose por los modelos de ecuaciones estructurales ya que representan una técnica de análisis multivariante que se caracteriza por estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzada.

1.2.2.

Justificación del estudio

En la revisión de la literatura realizada, se constata el constante avance en el estudio, investigación, formulación y contraste de hipótesis sobre las relaciones entre competencias distintivas y rendimiento (Snow y Hrebiniak, 1980; Dess y Robinson, 1984; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990) y las relaciones entre competencias distintivas y ventaja competitiva: (Stoner, 1987; Lado, Boyd y Wright, 1992; Conant, Smart y Solano, 1993; McGee y Finney, 1997; McGee y Peterson, 2000). Buena parte de la investigación desarrollada sobre estas relaciones, está centrada en las grandes empresas. Esta realidad justifica el objetivo inicial de esta tesis doctoral.

La principal razón para desarrollar la presente investigación se basa en el deseo de aportar conocimiento sobre la gestión de las pequeñas empresas, construyendo y adaptando las teorías de gestión que se aplican en las grandes empresas al pequeño comercio minorista. El objetivo consiste en generar conocimiento que pueda resultar útil para los gestores de micropymes y ponerlo a su alcance para que puedan desarrollar estrategias competitivas que les permitan incrementar la capacidad de

supervivencia de sus pequeñas empresas y competir de manera más eficaz en el actual entorno económico y legislativo. Existe una fuerte motivación personal en el deseo de aportar conocimiento aplicable a la gestión del pequeño comercio por parte del doctorando puesto que inició su primera etapa profesional vinculado al mismo. De esta manera, las reflexiones reflejadas en la literatura sobre competitividad, áreas de mejora y modelos de gestión en el pequeño comercio, no son ajenas al doctorando puesto que quedaron patentes durante la etapa como empleado y posterior gestor en el sector del pequeño comercio de distribución. Así mismo, durante la realización del M.B.A., el proyecto elegido para fin de master por parte del doctorando, consistió en el desarrollo de un plan de negocio para un pequeño comercio ya existente y en funcionamiento. Esta experiencia resultó clave para comprender en mayor profundidad la dinámica y complejidad del contexto en el que opera el pequeño comercio, junto con la escasez de recursos con los que cuenta para competir con las grandes empresas. Respecto al interés en la gestión por competencias, el doctorando tuvo la oportunidad de conocer personalmente al Dr. Richard Boyatzis, profesor del departamento de comportamiento organizacional de la *Case Western Reserve University* en Cleveland (Ohio), durante una visita de trabajo a Estados Unidos. El Dr. Boyatzis ha publicado más de 100 artículos y 6 libros sobre competencias, liderazgo, gestión del cambio y su impacto en el rendimiento organizacional. Durante la visita a dicha universidad, el doctorando fue instruido sobre el método utilizado para el desarrollo de las competencias identificadas para los alumnos del M.B.A. y durante los nueve años siguientes, una vez adaptado, pudo aplicarlo en su trabajo vinculado con la formación de postgraduados. En el momento de redacción de la presente tesis, se está revisando tanto la herramienta de diagnóstico de competencias, como el modelo de desarrollo de las mismas, participando activamente en este proceso. De esta manera, el presente trabajo aún inquietudes personales relacionadas con el pequeño comercio, junto con un fuerte deseo de formación e investigación, unido a una cercanía en la práctica laboral diaria centrada en el ámbito de la gestión por competencias.

El comercio minorista representa una de las principales actividades de la economía española. Desempeña una función imprescindible en la mayor parte de las sociedades, al encargarse de hacer llegar los bienes y servicios de manera directa al consumidor final para su uso personal. La importancia que tiene el sector del pequeño comercio minorista, queda manifestada así mismo en el número de puestos de trabajo que crea y la actividad económica que genera. Este hecho tiene implicaciones sociales relevantes, puesto que el pequeño comercio minorista vertebra una parte considerable de la actividad económica en España e impacta en el desarrollo profesional y personal

de millones de personas. De ahí la importancia de generar conocimiento que ayude al desarrollo del pequeño comercio minorista.

La existencia de investigaciones realizadas en otros países en campos afines y en el sector específico del pequeño comercio minorista, permite construir sobre bases sólidas de conocimiento. Sin embargo, dado que los contextos geográficos y las circunstancias culturales introducen en muchos casos sesgos importantes en la adaptación de investigaciones entre diferentes culturas, el presente trabajo tiene como objetivo testar los resultados obtenidos en otros entornos, para determinar hasta qué punto parte de ese conocimiento puede ser trasladado al contexto específico de la presente investigación, obteniendo un nuevo conocimiento especialmente adaptado al entorno en el que se desenvuelve el pequeño comercio minorista en Navarra.

1.3.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1.

Estructura de los capítulos

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en siete capítulos que se describen a continuación.

Capítulo I. Introducción, objeto y delimitación de la investigación. En el se especifica el interés de la investigación, el entorno en el que se desarrolla dicha investigación, los objetivos de la investigación, las motivaciones para su realización y la justificación de la misma, el interés del problema a investigar, así como la estructura global del estudio.

Capítulo II. Competencias y ventaja competitiva: una visión integradora de su marco teórico. En este capítulo se realiza una revisión de la literatura sobre las competencias y su relación con el rendimiento empresarial, como paso previo a la presentación de la propuesta de trabajo que se lleva a cabo en la presente investigación. Para ello, se analiza en primer lugar el origen del concepto de competencias, para a continuación, estudiar los enfoques y perspectivas más relevantes y afines al trabajo que se está desarrollando.

Se hace especial énfasis en el estudio de los enfoques más relacionados con la investigación, como el nacimiento y evolución del concepto de competencias, los distintos tipos de competencias, las competencias distintivas como base para la investigación, los antecedentes y conceptualización del término ventaja competitiva, la teoría de recursos y su relación con la ventaja competitiva.

Así mismo, se analiza el papel de la gestión de los recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas y la relación entre ventaja competitiva y la posesión de

competencias distintivas, así como el papel que desempeña la planificación estratégica en la generación de dichas ventajas.

Finalmente se introduce el concepto de gestión del conocimiento como fuente de ventaja competitiva. El concepto de gestión del conocimiento será analizado, junto al posicionamiento competitivo del pequeño comercio minorista, como eje entorno al cuál se desarrolla la investigación.

Capítulo III. El comercio minorista en el marco económico global. En este capítulo se analiza el sistema de distribución basado en estructuras de comercio minorista, así como la distribución comercial en España. Se especifica el contexto competitivo en el que opera el comercio minorista y se profundiza en los procesos de planificación estratégica para el mismo. Se analiza la situación de las pequeñas empresas, su capacidad para implementar planes estratégicos y la manera en la que se están adaptando al nuevo contexto competitivo. Se revisan las bases de conocimiento para la relación entre planificación estratégica, ventaja competitiva, competencias distintivas y gestión por competencias. Finalmente se desarrollan los antecedentes de las competencias distintivas objeto del estudio y su impacto en la competitividad del pequeño comercio minorista.

Capítulo IV. El sector farmacéutico de distribución: contexto de la investigación. En el capítulo cuarto se presentan las características del sector farmacéutico de distribución al cliente final en Europa, España y Navarra. Se realiza un análisis sobre la potencial evolución de las farmacias en España, en comparación a la evolución en Europa.

Así mismo, se analizan los aspectos diferenciales de las oficinas de farmacia en Navarra. Se especifican los potenciales efectos de la desregulación del sector, la potencial evolución del contexto y su impacto en las farmacias, como parte del pequeño comercio minorista al que pertenecen.

Capítulo V. Planteamiento general de la investigación. En este capítulo se ha comenzado describiendo los objetivos y modelos teóricos propuestos para el posterior planteamiento de las hipótesis. Se ha tenido en cuenta el enfoque y el proceso de la investigación, junto con el ámbito del estudio, el cuestionario y el trabajo de campo. De igual manera, se han descrito los procedimientos empleados para el análisis de los datos, las técnicas empleadas y el paquete estadístico utilizado.

Capítulo VI. Análisis de los modelos propuestos y resultados empíricos de la investigación. En este capítulo se presentan en primer lugar los resultados descriptivos de la investigación. Se exponen las interacciones entre las variables que componen la primera y la segunda parte del cuestionario. Posteriormente, se analizan los tres modelos objeto del estudio.

Una vez analizados los tres modelos, se determina cuál de ellos presenta el mejor ajuste. Se procede a su evaluación e interpretación en base a los datos sobre validez y fiabilidad del mismo. Finalmente se realiza la evaluación global del modelo.

Capítulo VII. Conclusiones y consideraciones finales. En este último capítulo se resumen las principales conclusiones y recomendaciones derivadas tanto de la revisión teórica, como del estudio empírico realizado. Se dedica un apartado específico para destacar las principales implicaciones que este trabajo de investigación plantea para la gestión empresarial del pequeño comercio minorista de distribución farmacéutica, oficinas de farmacia en Navarra. Se abordarán las limitaciones detectadas en la realización de la investigación, cuyas consideraciones en todo trabajo empírico, resultan imprescindibles para poder definir las diferencias que puedan existir entre los resultados y la realidad y en consecuencia, encontrar un punto de referencia para saber en qué medida estos resultados se pueden generalizar a otros comercios minoristas y pequeñas empresas.

Para finalizar, se dedica una última sección a realizar una serie de reflexiones tanto sobre aspectos que han quedado sin respuesta, como de otros que han surgido, fruto de los cuales y en base al proceso realizado y a los resultados obtenidos, se plantean como áreas de investigación para futuros trabajos.

1.3.2.

Estructura global de la investigación

Una vez realizada una revisión exhaustiva de la literatura referente al ámbito de las competencias, la teoría de recursos y la ventaja competitiva, se plantea el desarrollo de la investigación empírica recurriendo a fuentes primarias de información. Este trabajo plantea observar las variables objeto de estudio y medir el grado de relación entre las mismas.

El primer paso para la identificación de competencias que puedan generar un modelo de gestión, consiste en el desarrollo de escalas para medir fenómenos complejos que presentan características en diferentes niveles. Este es el caso de las competencias. Para ello se procede a revisar la literatura existente para conocer cómo han sido abordados los conceptos teóricos hasta la fecha y profundizar en su construcción. En ocasiones, la condición que quiere ser medida no se puede delimitar de manera precisa o no existe una medida simple para la misma. Esto implica que la realidad que se está tratando de evaluar no puede ser medida ni observada directamente. Para efectuar la medición en estos casos se recurre a la estrategia de agrupar las características de la entidad en categorías más complejas. Los constructos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva objeto del estudio, forman parte de este conjunto de variables que requieren una agrupación en categorías para ser definidos.

La revisión de la literatura permite conocer qué variables han sido utilizadas para construir estos constructos. Sin embargo, tanto el contexto geográfico como sectorial pueden influir de manera decisiva en el desarrollo de los mismos. Por ello resulta necesario recurrir a fuentes primarias de información para contrastar tanto la composición de los constructos como las posteriores relaciones que se derivan entre los mismos.

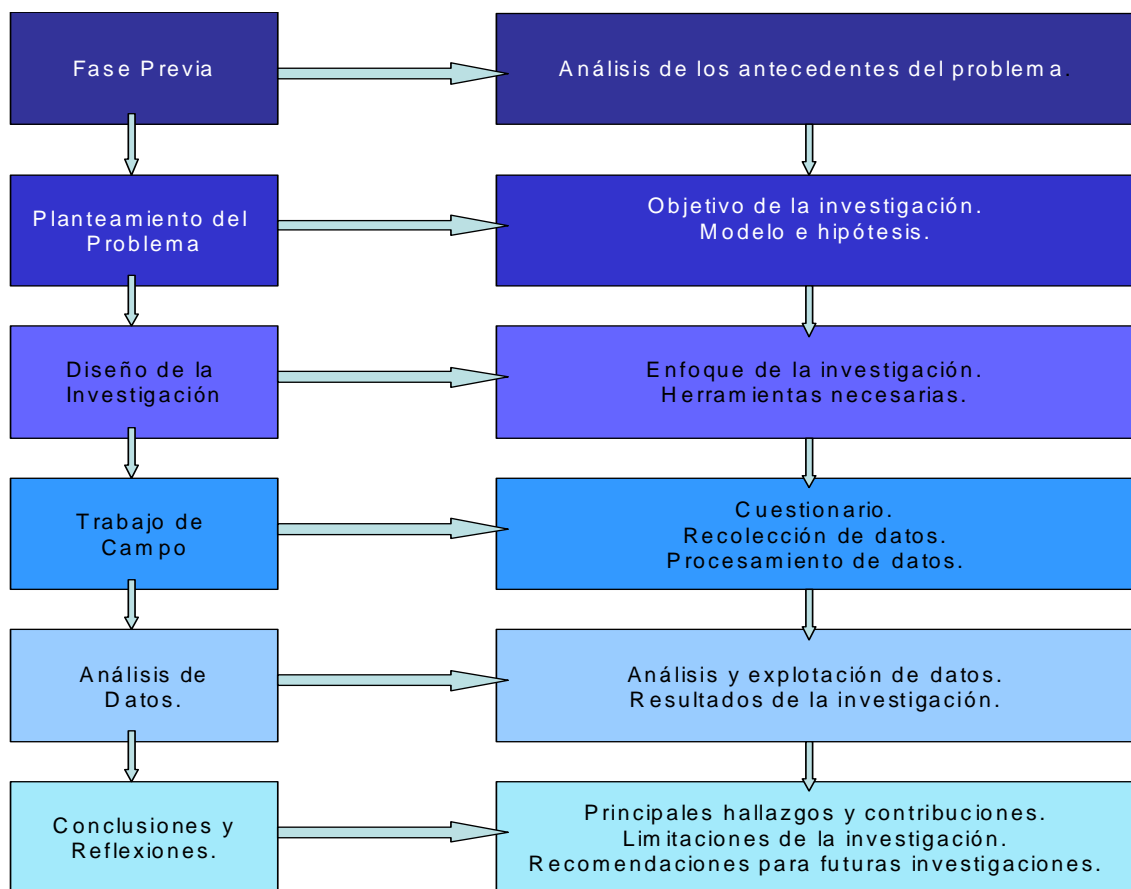
De la misma manera, la generación de hipótesis parte de la misma revisión de la literatura. Sin embargo, puesto que la propia naturaleza de los constructos puede ser variable en función del contexto, las relaciones entre los mismos también pueden variar. Por ello resulta necesario testar las hipótesis en base a las escalas establecidas para cada uno de los constructos, sus relaciones y el contexto en el que operan.

La investigación será de carácter cuantitativa con un enfoque causal, donde se propone estudiar la relación entre los constructos. Para analizar las relaciones entre los distintos constructos y sus indicadores, se adoptará la perspectiva de modelo latente en la que se basan los estudios precedentes y las investigaciones de McGee y Peterson (2000). Según esta perspectiva, se entiende que la variable latente (el constructo) es la causa de los indicadores y por lo tanto hablamos de indicadores efecto o reflectivos. Los constructos que definen las competencias distintivas, el rendimiento y la ventaja competitiva, son variables latentes de primer orden compuestos por una serie de variables observables. Estos conceptos representan

constructos de primer orden puesto que están compuestos por una serie de variables observables según las definiciones de Chin y Gopal (1995).

En esta investigación se plantea observar e identificar las variables que tienen un impacto directo positivo, tanto en el rendimiento del negocio como en la generación de ventajas competitivas para el mismo, para posteriormente medir su influencia en su estado natural. A continuación se muestran en el diagrama 1.1 las seis fases que componen el proceso global de la investigación.

Diagrama 1.1. Proceso global de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Partiendo del problema a investigar, la fase previa consiste en una reflexión y revisión del estado de la cuestión abordado desde tres perspectivas. En primer lugar, desde la orientación relativa a la conceptualización de los fundamentos teóricos sobre los que se apoya la gestión por competencias y su puesta en práctica en la gestión del pequeño comercio minorista. En segundo lugar, a través del estudio de los antecedentes tanto en empresas del ámbito industrial como de servicios. Por último,

desde la perspectiva de la aplicación de modelos de gestión basados en competencias que ya han sido aplicados con éxito en el pequeño comercio minorista.

La segunda fase consiste en el planteamiento de las hipótesis teóricas y deducción de las hipótesis básicas a contrastar, a partir del desarrollo de los anteriores marcos conceptuales y la contrastación de los enunciados básicos, comprobando de forma empírica si los hechos necesarios y observables se producen en un caso de interés relevante. Para ello, se utilizará el método de observación de la problemática objeto de estudio en la realidad y se aplicará la metodología estadística para poder contrastar las hipótesis básicas de partida que permitan la corroboración/refutación de los enunciados teóricos planteados.

Una vez establecidas las hipótesis y los modelos a contrastar, se procederá a desarrollar las herramientas necesarias para su evaluación. El resultado del trabajo de campo permitirá el análisis y la explotación de los datos.

Finalmente, se desarrollarán las conclusiones, examinando las implicaciones y aportaciones de la investigación realizada y la validez de los resultados obtenidos, así como su potencial aplicación.

En el siguiente capítulo se desarrolla una visión integradora de los conceptos de competencias y ventaja competitiva, componentes básicos de la investigación.



**COMPETENCIAS Y
VENTAJA COMPETITIVA:
UNA VISIÓN
INTEGRADORA DE SU
MARCO TEÓRICO**



En la década de los 80 fue cuando se comenzó a investigar con intensidad sobre el impacto de las competencias en el rendimiento de la empresa. En la década de los 90 se comenzó a investigar su impacto en las pequeñas y medianas empresas y posteriormente en las empresas de servicios. En el presente capítulo se realiza una revisión de la literatura sobre las competencias y su relación con el rendimiento empresarial, como paso previo a la presentación de la propuesta de trabajo que se lleva a cabo en la presente investigación. Para ello, se analiza en primer lugar el origen del concepto de competencias para, a continuación, estudiar los enfoques y perspectivas más relevantes. Se prestará especial atención a la relación entre competencias y ventaja competitiva, así como a la teoría de recursos y capacidades.

2.1.

ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

El concepto genérico de competencia ha sido y es un elemento recurrente en la literatura científica en el área de gestión de empresas cuyo interés está lejos de consolidarse o agotarse. Las implicaciones del estudio y conceptualización adecuada de las competencias para la gestión empresarial explican en parte el dinamismo asociado al término. Lejos de consolidarse desde el punto de vista científico y de su aplicación en la praxis empresarial, las competencias representan una fuente inagotable de debate científico tal y como se explicita en la exposición que se desarrolla a continuación sobre el marco teórico. Abordar este objeto de estudio requiere una labor de síntesis rigurosa, en la que, más allá de una mera enumeración de fuentes, autores y teorías, se construya un discurso integrador que aporte valor a la construcción de un marco teórico.

Esta revisión tiene como objetivo explicitar cuál es la visión que el autor de este trabajo considera idónea para abordar el estudio de las competencias dentro del entorno de una investigación de carácter aplicado. Por ello, esta revisión de las fuentes relacionadas con la conceptualización del objeto de estudio, debe valorarse como una aportación al largo y fructífero debate del concepto de competencias, cómo deben medirse y cuáles son sus efectos sobre la gestión empresarial.

En términos individuales, se establece el concepto de competencia como la forma en que se utilizan todos los recursos con que cuenta una persona para resolver una tarea concreta. En este sentido, incluye al conjunto de conocimiento, valores y actitudes que una persona o, en el caso cooperativo, una empresa posee. Sin embargo, no cualquier conjunto de estas características constituye una competencia, sino que es necesario que determinados elementos se asocien e interrelacionen adecuadamente para alcanzar un determinado objetivo.

Las definiciones que se han dado de competencia, en lo que respecta al ámbito individual incluyen un amplio conjunto. A continuación se citan algunas de ellas en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Definición de competencia.

Autor	Definición
Boyatzis (1982)	“Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.
Woodruffe (1993)	“Dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.
Spencer y Spencer (1993)	“Característica subyacente o sobresaliente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.
Rodríguez y Feliú (1996)	“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.
Ansorena Cao (1996)	“Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis integral de estas definiciones permite extraer ciertos rasgos comunes que muestran que las competencias:

- Son características que permanecen en la persona.
- Se manifiestan cuando se lleva a cabo una tarea o se ejecuta un trabajo específico.
- Se relacionan con el desempeño exitoso de una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Generan una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están simplemente asociadas con el éxito, sino que realmente lo producen o promueven.

- Pueden ser aplicadas a más de una actividad.

Al revisar las características o componentes de las competencias, se observa que de alguna manera, están asociadas con determinadas características psicológicas. Estas características se combinan de una manera determinada para hacer a la persona "competente", rindiendo eficientemente en tareas o actividades específicas.

Esto último señalado da lugar a una fuente de confusión con respecto a las competencias. Se debe tener en cuenta que éstas son entidades más amplias y difusas que las características psicológicas tradicionales. De hecho, las competencias combinan en sí algo que las características psicológicas tienden a separar: lo cognitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes), lo psico-motriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico. Además de esto, en el estudio de las determinaciones psicológicas se asume que los atributos o rasgos son algo permanente e inherente al individuo y que existen fuera del contexto en que se ponen de manifiesto.

En contraposición a ello, el concepto de competencias implica que éstas están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Lo señalado anteriormente establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional presenta variables unidimensionales, que garantizan uniformidad conceptual y métrica (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se manifiestan.

Una competencia permite que la persona sea "competente", en el sentido de idóneo o cualificado, para realizar trabajos y actividades variados y alcanzar el éxito en el desempeño de dichas tareas, lo que puede significar la conjunción global en la tarea de los conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos que se considera fundamental o se requiera para alcanzar determinada meta, se pierde indefectiblemente el carácter de eficaz, se deja de ser "competente".

En sentido general, lo expuesto hasta el momento representa lo que Lawshe y Balma (1966), planteaban en la definición de competencias como el conjunto de los siguientes tres aspectos que resultan complementarios:

1. El potencial para aprender a llevar a cabo una tarea.
2. La capacidad real, actual, para realizar un trabajo.
3. La disposición para llevarlo a la práctica, es decir, su motivación o su interés.

Como se ha señalado, el concepto de competencia en su acepción multidimensional es complejo, por lo que resulta necesario analizar cómo está compuesta cada una de las definiciones y cuáles son las partes de las que se componen las competencias. Spencer y Spencer (1993), consideran que las competencias están compuestas de "características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos en general, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas". Mientras que Boyatzis (1982), plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la imagen personal, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo"¹.

El número de competencias a considerar puede ser muy amplio y se han desarrollado varias organizaciones diferentes de ellas. Levy-Leboyer (1997), plantea seis listas diferentes. Ansorena Cao (1996), desarrolla cincuenta competencias conductuales. Woodruffe (1993), presenta nueve competencias genéricas y una gran cantidad de específicas. El Diccionario de competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993), incluye veinte competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados y nueve adicionales denominadas competencias únicas.

Para visualizar una de estas organizaciones y conocer qué es lo que comprende el significado de competencias, se revisará el Diccionario de Competencias de Hay McBer, (Spencer y Spencer, 1993). En la tabla 2.2 se agrupan las competencias básicas en conglomerados, es decir, en categorías que muestran relativa uniformidad.

¹ Es importante diferenciar las competencias que son necesarias para llevar a cabo un trabajo de manera exitosa, de aquello que la persona hace en su puesto o lugar de trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, "por ejemplo, persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas competencias ya desarrolladas.

Cada tipo de trabajo y actividad necesita diferentes magnitudes y combinaciones de esas competencias. El conjunto de constructos y competencias incluido en la tabla 2.2 es especialmente adecuado para el trabajo directivo y de ventas y puede resultar ilustrativo para los objetivos del presente trabajo.

Tabla 2.2. Resumen de las competencias básicas de Hay Mcber.

Constructo	Competencias
Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Preocupación por el orden, la calidad y la precisión • Iniciativa • Búsqueda de información
Apoyo y Servicio Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión interpersonal • Orientación al servicio al cliente • Desarrollo personal
Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e influencia • Conciencia organizacional • Establecimiento de relaciones
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de otros • Asertividad y uso del poder derivado de la posición • Trabajo en equipo y cooperación • Liderazgo de equipos
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Pericia
Efectividad Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Autoconfianza • Flexibilidad • Compromiso organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, según lo señalado, se entiende por competencia “la habilidad que tiene un grupo de recursos para desempeñar una tarea o actividad de modo integrado” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999). En una empresa, las competencias permiten la evolución y desarrollo coordinado de recursos para transformarlos en productos y generar valor añadido, beneficiando determinados aspectos como la productividad, la calidad, la innovación o cualquier otro objetivo organizacional.

La competitividad está estrechamente ligada a la productividad, concebida como el producto obtenido por una unidad de recursos como el capital o el trabajo. Para mejorar su productividad, una empresa puede tomar dos caminos: mejorar sus procesos buscando el liderazgo en lo que respecta a costes, o buscar dispositivos que lo diferencien de la competencia. En cualquiera de los dos casos, la ventaja se obtiene a través del perfeccionamiento continuo, las innovaciones y los cambios, e incluye la forma en la que se llevan a cabo todas las actividades de la empresa. Se ahondará sobre estos aspectos en un apartado posterior.

2.1.1.

Evolución teórica del concepto de competencias

La definición de lo que en esencia representa una competencia ha evolucionado significativamente con el paso del tiempo. Una de las primeras conceptualizaciones proviene de McClelland (1973). En ella no se define directamente la palabra competencia. Sin embargo utiliza el término como un “símbolo para desarrollar un enfoque alternativo a la tradicional evaluación del desempeño”. En este enfoque, McClelland (1973) la define como “el uso de habilidades establecidas con relación al desempeño sobre los criterios basados en una muestra estándar”. Esta definición centrada en competencias, asocia cualquier atributo psicológico con determinadas funciones dirigidas a la obtención del éxito en una tarea determinada.

Si bien McClelland (1973) fue el precursor de este concepto, se debe tener en cuenta también la definición que aportó Boyatzis (1982), quien popularizó el término en *The Competent Manager*, definiéndolo como “características subyacentes de una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”. En general, el término de competencia se ha definido desde múltiples conceptualizaciones. Además de las definiciones señaladas en la introducción, se añaden las siguientes a continuación:

Tabla 2.3. Conceptualización de competencias.

Autor	Conceptualización
Woodruffe (1991)	“Grupo de dimensiones del comportamiento que constituyen un desempeño superior en el trabajo”
Spencer y Spencer (1993)	“Una característica sobresaliente de una persona que mantiene una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación”
Ulrich et al. (1995)	“El conocimiento demostrado, las habilidades o las capacidades de un individuo”
Hitt et al. (1998)	“Una combinación de recursos y capacidades”
Hoffmman (1999)	“Desempeño observable, estándar o calidad de los resultados del desempeño personal y atributos destacables de una persona”
Selmer y Chiu (2004)	“Criterios validados, medibles, debido a que provienen del análisis de puestos del trabajo (liderazgo, habilidades analíticas, destrezas y orientación al logro)”

Fuente: Elaboración propia.

Según lo expuesto, las competencias constituyen un conjunto de conocimientos habilidades y cualidades, tanto personales como profesionales, que permiten a los individuos llevar a cabo de manera eficiente, las tareas actividades y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo y contexto. Los trabajos sobre competencias originalmente se han basado en la teoría de recursos y capacidades (Wilson y Lado, 1994; Eisenhardt y Martín, 2000; Khandekar y Sharma, 2005). Sobre esta teoría se incidirá con especial énfasis más adelante y se ofrece un avance a continuación.

La perspectiva de esta teoría interpreta a los empleados de una empresa como un recurso valioso desde un punto de vista estratégico. Un recurso que contribuiría significativamente a la efectividad organizacional, constituyendo una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y McMahan, 1992). Las competencias se establecen mediante el estudio de la cadena de valor de la empresa. La facultad de una competencia se basa en primer lugar en

disponer de un conocimiento aplicado. Además de basarse en el valor del conocimiento, necesitan para su desarrollo la capacidad de aprendizaje de la organización con el fin de generar e implementar nuevo conocimiento y sistematizar estas destrezas. En segundo lugar, las competencias también dependen de la capacidad de la empresa para compartir, generar y utilizar su activo, con el fin de lograr los resultados deseados a través de los recursos humanos (Amit y Schoemaker, 1993).

En las últimas décadas los estudiosos en el campo de la gestión de los recursos humanos han realizado un considerable trabajo conceptual y prescriptivo, orientado a las competencias con que deberían contar los profesionales de esta área. Se han examinado los requisitos necesarios para que las áreas de recursos humanos sean efectivas y eficaces, (Boudreau, 1983; Tsui, 1984; Ulrich, 1989). Sin embargo, se ha hecho poco trabajo conceptual y empírico, para identificar las competencias que requiere el personal que trabaja en las diferentes áreas organizacionales, así como la relación que esto tiene con el desempeño organizacional. Los estudios se han centrado más en los tipos de competencias que los directivos deberían poseer para realizar de manera eficiente su trabajo, el papel que los administradores tienen en las organizaciones y las fuentes de las competencias de recursos humanos (Ulrich 1995). La mayoría de estos estudios se fundamentan sobre cuál es ese conjunto de competencias con las que deben contar los profesionales, para ser más efectivos en su área de trabajo. Algunos autores que realizan la investigación desde esta perspectiva han mostrado, de diferentes maneras, qué competencias se ponen en juego en el área de recursos humanos.

Para una comprensión mas clara, estas opiniones han sido organizadas en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Competencias en el área de recursos humanos.

Autor	Competencias
Ulrich et al. (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • “Conocimiento del negocio” • “Proveer de prácticas de RR.HH” • “Gestor del cambio”
Blancero et. al. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • “Integridad personal” • “Ambición y dirección” • “Habilidades de equipo”
Walker y Reif (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • “Conocimiento del departamento de RR.HH” • “Relaciones interpersonales” • “Desempeño individual”
Gray (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • “Técnicas” • “Interpersonales”
Selmer y Chiu (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • “Capacidad de innovación” • “Conocimiento organizacional” • “Capacidad analítica”

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1.1. Profundidad en la cual las competencias pueden ser desarrolladas

El desarrollo de competencias representa una de las áreas clave de la investigación, puesto que de su potencial de mejora depende que la empresa pueda profundizar en las competencias que ya posee y generar nuevas competencias por medio de diversas estrategias.

El desarrollo de competencias comprende dos fases preliminares básicas. La primera consiste en identificar cuáles son las competencias que la empresa necesita y/o desea poseer para operar en un determinado segmento de mercado. El segundo paso conlleva la evaluación del grado en el que estas competencias están presentes en la organización, para posteriormente generar acciones que permitan alcanzar el nivel de destreza en cada una de las competencias identificadas como necesarias y/o deseables para competir.

A menudo se identifican formación y desarrollo de competencias como conceptos paralelos. Sin embargo, aunque ambos comparten rasgos fundamentales, también se diferencian en elementos esenciales. Mientras la formación se centra en la transmisión de conocimientos, sin que posteriormente exista una comprobación y seguimiento de la puesta en acción de dichos conocimientos, el desarrollo de competencias implica un proceso de mejora continua. En función de este proceso, hay una transmisión de conocimientos, una evaluación del resultado operativo de esta transmisión de conocimientos y un nuevo proceso de transmisión de conocimientos en base al feedback generado por la evaluación y las necesidades de progresar en el grado de dominio de la competencia.

Existen diversas maneras de desarrollar competencias, en base al grado de intensidad que se desee alcanzar en cada una de ellas. A continuación se analizan:

1. **Formación técnica:** generalmente el medio en el que se desarrolla esta actividad es en un aula por medio de asignaturas específicas, conferencias, ponencias, etc. Una persona expone información sobre una determinada competencia y los alumnos tienen la posibilidad de convertir esta información en conocimiento por medio de su análisis y asimilación para hacerla operativa en sus puestos de trabajo.
2. **Simulación:** talleres en los que los participantes cuentan con un facilitador, que propone diferentes situaciones similares a las que podemos encontrarnos en los puestos de trabajo donde se requieren competencias específicas. La simulación permite una aproximación más cercana al conocimiento necesario para desarrollar la competencia que la formación técnica, aunque ambas pueden ser complementarias.
3. **Coaching:** consiste en un proceso cuyo principal objetivo reside en desarrollar la autoconciencia del individuo. De esta manera, la persona se autoevalúa en el grado de posesión de cada competencia y recibe feedback del coach para poder desarrollar cada competencia en el grado deseado. Es un proceso continuo que requiere una alta implicación tanto por parte del coach como por parte de la persona que sigue este proceso. El coaching puede desarrollarse de manera individual, de manera grupal, con sesiones en equipo cuando éstos son homogéneos en cuanto a su nivel y aspiraciones, e incluso en grupos heterogéneos cuando las competencias a desarrollar resultan ser más genéricas.

4. Mentoring: el mentoring es un proceso similar al coaching, con dos diferencias fundamentales. La primera de ellas reside en que siempre se realiza de manera individual. La segunda diferencia radica en que, a diferencia de la anterior, donde el coach es una persona ajena a la empresa, el mentor siempre pertenece a la misma empresa que el individuo que realiza este proceso y generalmente el mentor y el pupilo se conocen y en ocasiones trabajan juntos. El mentor suele contar generalmente con un grado jerárquico superior en la empresa que la persona receptora del proceso de mentoring. En este proceso, los objetivos a alcanzar no están tan definidos como en el proceso de coaching, sino que se trata más bien de asimilar una serie de normas de conducta y patrones de acción. El mentoring representa un claro proceso de aprendizaje por el ejemplo que requiere de un feedback continuo por ambas partes para entender el por qué de las actitudes y comportamientos que derivan en la adquisición de conocimiento que permiten la mejora del individuo, sus competencias y como resultado, la mejora del desempeño empresarial.

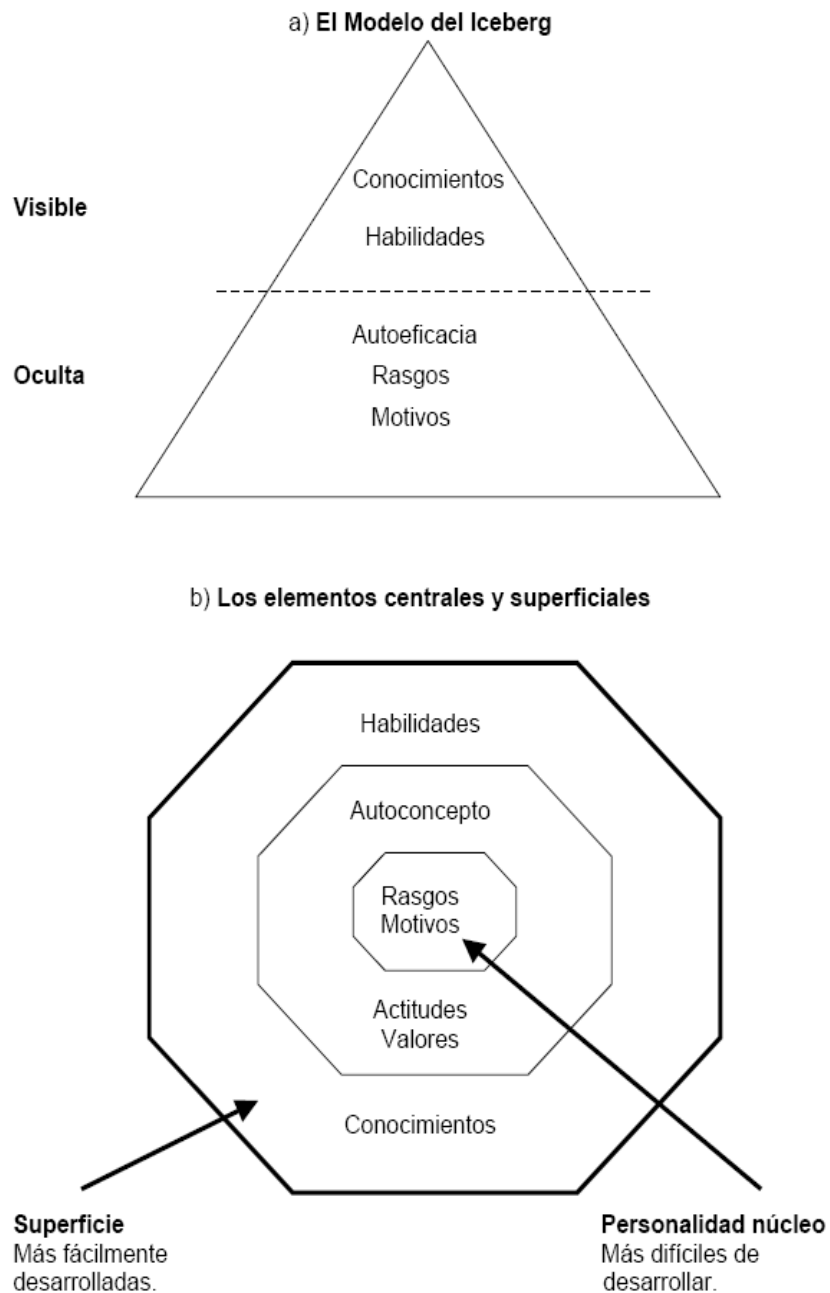
5. El autoconocimiento: consiste en un proceso similar a los dos anteriores, pero sin contar con una persona que lo guíe y proporcione feedback. El propio individuo debe autoevaluarse y desarrollar las pautas para su mejora personal. Requiere por parte del individuo de un alto grado de disciplina y autoconfianza. El autoconocimiento puede ser un complemento excepcionalmente eficaz en los procesos de coaching y mentoring. Por sí solo conlleva el peligro del abandono o el autoengaño.

Según McClelland (1973), todas las competencias pueden ser desarrolladas por los individuos, independientemente del grado de profundidad en el que se encuentren sus elementos. Spencer y Spencer (1993), indagaron en este concepto, indicando como se expone en el diagrama 2.1, las características que componen una competencia y cómo estas características están establecidas en niveles. Por ello, en base a qué ámbito de competencia se desee trabajar, la obtención de resultados tomará más tiempo según el grado de visibilidad y superficialidad de los elementos que componen dicha competencia: motivos, rasgos, autoconcepto, habilidades y conocimientos.

Los motivos indican la dirección consciente que una persona desea tomar e impulsan hacia la acción, mientras que los rasgos representan tanto características físicas de la persona como respuestas que se mantienen constantes en el individuo en base a los estímulos internos y externos. Motivos y rasgos representan los elementos más profundos y ocultos de las competencias y por lo tanto los más difíciles de cambiar.

Las actitudes, los valores y las creencias definen el concepto que de sí mismo posee el individuo. Estos elementos también residen en la parte más oculta y profunda de las competencias, aunque no tanto como los motivos y rasgos, con lo que su modificación requiere de un periodo prolongado en el tiempo, pero menor que el necesario para la modificación de motivaciones y rasgos. Finalmente, los conocimientos y las habilidades representan los elementos de las competencias sobre los que resulta más sencillo impactar y moldear puesto que son más visibles y superficiales.

Diagrama 2.1. Componentes de las Competencias (Spencer y Spencer, 1993).



Fuente: Agut (2000).

2.1.2.

La actividad central y sus implicaciones en el objeto de estudio

El core business o actividad central de la empresa, representa el conjunto de acciones que realiza una empresa y que la caracterizan, focalizan y diferencian en el mercado. Según Kotler y Keller (2009), la actividad central de una organización es una construcción idealizada que tiene como objetivo expresar la actividad esencial de la empresa. Esta actividad central no reside únicamente en el buen desempeño de cada departamento, sino que requiere la coordinación eficaz de cada área de negocio, para llevar a cabo con éxito la actividad central. En la teoría clásica, la actividad central indica aquel lugar donde más valor y concentración de esfuerzos asigna la empresa y en ella reside el centro de gravedad sobre el que gira el desarrollo de competencias y ventajas competitivas.

La actividad central de una compañía se deriva de la actividad que, en primer lugar, es intrínseca a ella. Generalmente, se considera correcto que una empresa se concentre en su quehacer principal y se libere de los otros sectores, a menos que tenga fuertes razones estratégicas para justificar el funcionamiento organizacional de otros sectores junto con el principal. Las áreas no fundamentales de la empresa, las no alineadas con la actividad central, obtienen, generalmente, un mejor rendimiento como tareas independientes. Por lo tanto, el resto de actividades de apoyo a la función principal, como pueden ser el transporte de mercancías, gestión de recursos humanos (selección, formación, nóminas, etc.), servicios complementarios (cafetería, limpieza, etc.), suelen ser subcontratadas mediante el outsourcing (servicios que brindan otras empresas), siempre que tanto por costes como por eficiencia quede demostrada la rentabilidad del outsourcing.

Todas las actividades de una empresa son susceptibles de subcontratación, a excepción de las que componen su actividad central; es decir, la norma básica consiste en no otorgar en outsourcing ninguna de las funciones que se consideran fundamentales para la empresa². Las principales ventajas que otorga la

² Como ejemplo de una empresa reconocida mundialmente, Microsoft no delega las tareas de programación y el desarrollo de su software, aunque sí puede ocurrir que lo haga con el servicio de entrega de producto, gestión de personal o servicios de apoyo a la producción.

subcontratación de los servicios que podrían depender de otros son la reducción de costes y el aumento de la calidad, puesto que dichos servicios adicionales están realizados por especialistas en esas áreas y la empresa puede enfocar su atención en lo que realmente le compete. Sin embargo, el outsourcing también posee inconvenientes. Requiere, en ocasiones, compartir determinada información central con la empresa subcontratada. Por ello, se debe buscar que el acuerdo de outsourcing vaya más allá de las fronteras de la simple subcontratación para entrar en el campo de las alianzas, con el fin de asegurar un mayor compromiso por parte del contratista. Por lo tanto, aunque el outsourcing está relacionado con la subcontratación, no sólo consiste en eso, sino que se trata más bien de establecer determinadas coaliciones con firmas colaboradoras que harán más eficaces las tareas fundamentales de la empresa³.

Para identificar la actividad central de una empresa, se debe localizar la función que puede permitir la introducción y el posicionamiento de la empresa en diferentes mercados⁴. Además, la habilidad que constituye esta actividad debe ser apreciada o demandada por los consumidores. También debe tratarse de una habilidad difícil de imitar por los competidores, ya sea porque involucra un saber hacer que no está disponible o por el dominio de esa habilidad lograda a través de la inversión realizada en investigación.

El término actividad central describe o hace referencia al núcleo de la tarea de una compañía, aquel lugar donde reside la esencia de su actividad. En ella se reunirán, por lo tanto, las estrategias de desarrollo y los recursos para aplicar esas estrategias y lograr el alcance de los objetivos. La estrategia representa el mecanismo utilizado para organizar y alinear a las empresas con los ambientes o contextos en los que actúan. El objetivo de la planificación estratégica consiste en analizar la situación actual, definir una situación futura y desarrollar todas las acciones que permitan pasar de la situación actual a la situación futura deseada para la empresa. Se pueden tener en cuenta dos niveles en la estrategia. En primer lugar, la estrategia del nivel corporativo permite

³ Los laboratorios farmacéuticos no han sido la excepción a esta propensión incluyendo, además del suministro de productos, la diversificación en la subcontratación de sus servicios. Por otra parte, la captación de la tarea central por parte del cliente está estrechamente unida a la relación con el proveedor. En lo que respecta a la industria farmacéutica, la tendencia señala hacia la noción de que los proveedores actualmente internos se transformen en proveedores externos, estableciendo una fuerte alineación de criterios, no sólo respecto a los requerimientos técnicos acordados con respecto a los materiales a proveer, sino también en relación con ideas generales y específicas de la fabricación de los mismos y también culturales, que se presenten como compatibles entre proveedor y cliente.

⁴ Podría tratarse, por ejemplo, del dominio exclusivo en un proceso de producción, de poseer una buena relación y atención con los clientes que permita definir el producto en función de sus necesidades, un formato único de medios de distribución, etc.

especificar las tareas de la compañía. En segundo lugar, las estrategias revelan y reflejan la manera en la que una empresa competirá dentro de cada actividad o mercado de productos. La puesta en práctica eficaz de ambos ámbitos de la estrategia resulta “crucial en lo que respecta al funcionamiento –desempeño- de la compañía” (Lorange, 1982).

A pesar de que diferentes estudios de finales del siglo XX (entre los que destacan los de Hambrick, 1983; McDaniel y Kolari, 1987; Ruekert y Walker, 1987; Snow y Hambrick, 1980 y Snow y Hrebiniak, 1980), hayan contribuido perceptiblemente a lo que constituye la base de conocimientos en lo que respecta a arquetipos estratégicos, existe sin embargo, una necesidad clara de investigación adicional. Esto puede ser considerado, por ejemplo, en función de una revisión de los estudios acerca de la estrategia, que revelaría un nivel de interés cada vez mayor en la operacionalización y la medición de las construcciones de la misma (cuestiones señaladas entre otros autores por Flamholtz, 1979).

Un análisis de la tipología estratégica de Miles y de Snow (1978), propone que los tipos estratégicos relativamente puros, identificados como organizaciones clasificadas mediante esta tipología, pueden ser utilizados para analizar y combinar la relación entre los tipos estratégicos, las competencias distintivas de la comercialización y el funcionamiento mismo de la organización. En función de esto, los autores proponen una compleja tipología estratégica que correlaciona estrategia de organización, estructura y variables de proceso dentro de un marco teórico de alineación. Un acercamiento teórico a los tipos estratégicos de medición de Miles y Snow (1978), muestra una tendencia general en otros autores a simplificar la multidimensionalidad de las construcciones de los arquetipos estratégicos. La aportación fundamental de Miles y Snow consiste en determinar la relación entre resultados por encima de la media de una empresa en un sector determinado, basado en una clara alineación de la misión/visión con la estrategia global y la estrategia funcional (forma de implementar la estrategia global).

Si bien los fundamentos teóricos de la tipología de Miles y Snow (1978), se pueden remontar a las conceptualizaciones clásicas de decisión estratégica, estos autores señalaron además que el “ciclo de adaptación” que caracteriza el proceso de alineación de la organización con el contexto involucraría tres puntos imperativos estratégicos:

1. La necesidad de definir el dominio del producto-mercado de una compañía.
2. La importancia determinante de la industria, relacionada con la elección de la tecnología y de aquellos procesos que se utilizarán tanto para la producción como para la distribución.
3. La exigencia de clasificación, racionalización y desarrollo de los procesos de estructuración de la organización y de la política de la misma.

Es necesario aclarar que para los autores, cada uno de las tres secciones del problema implica dimensiones múltiples. En función de esto, un análisis integral y detallado de las descripciones de Miles y Snow (1978), revela que el ciclo de adaptación estaría compuesto por once dimensiones estratégicas distintivas, que son abarcadas en la integridad del proceso. La puesta en práctica de forma acertada de cada estrategia está íntimamente relacionada con el desarrollo y el uso de las competencias de la compañía (Yavitz y Newman, 1982).

Los resultados de Snow y Hrebiniak (1980), muestran relaciones significativas entre las estrategias relacionadas con la actividad central de la empresa, las competencias (en tanto actividades funcionales) y el rendimiento de la compañía. El análisis de este tipo de relaciones fue aplicado a nivel corporativo (Hitt, 1982). Así mismo, otros autores como Cogger (1982), han sugerido articulaciones importantes entre las estrategias y el rendimiento.

De todo ello se deduce que la identificación de la actividad central de una compañía no es algo arbitrario, sino que su hallazgo representa, no solo la determinación de la tarea central sino también las costumbres, la cultura en general y principalmente las capacidades o competencias fundamentales de la organización. La actividad central deberá ser establecida en términos de fortaleza, de modo que permita a la empresa obtener el éxito en una determinada área de actividades ya sea por la práctica extendida, por determinadas capacidades o por la experiencia en el proceso.

Por lo tanto y en función de lo señalado, la plataforma de la actividad central de una compañía, deberá tener como base la competencia central de la misma. Seguidamente, se analiza el concepto de competencia central como resultado del análisis y definición de la actividad central de la empresa.

2.1.3.

Fundamentos de las competencias centrales

2.1.3.1. Nacimiento y evolución del término competencias centrales

Las competencias centrales de una empresa constituyen un elemento fundamental para el desarrollo de la gestión estratégica. En torno a éstas, confluye un gran debate con respecto a cómo emergen o se generan y de que manera evolucionan. No obstante, resulta también cuestionable de qué manera identificarlas, medirlas y además, relacionarlas con una ventaja competitiva, concepto que se analizará en un apartado posterior.

El concepto de competencia central está ligado a la habilidad, o capacidad medular - no meramente un recurso-, que una empresa posee y que le permite conseguir sus objetivos; por lo tanto constituye una destreza o potencial principal, que va más allá de sus productos⁵. En función de esto, una competencia central, además de proporcionar beneficios a los clientes de la empresa, debe ser difícil de imitar por los competidores, pudiéndose extender a la mayoría de productos y mercados en los que actúa la empresa⁶. La competencia central resulta clave para desarrollar las actividades que generan valor para la empresa.

Así se puede señalar que la competencia central está compuesta por dos criterios esenciales. El primero de ellos indica que debe ser una habilidad o una facultad de una empresa y no simplemente la mera posesión de un recurso. El segundo criterio establece según Collis y Montgomery que, “debe permitirle a la firma alcanzar su propósito”, (1995). Esto significa que es central a las actividades de la creación de valor de una firma e implica que represente una competencia básica en las actividades de generación de valor. La atribución de una competencia básica no se fundamenta solamente en disponer de una tecnología adecuada o determinadas habilidades de

⁵ Como se ha indicado, la noción de competencia central está profundamente unida a la del conocimiento, entendido éste como un activo de la compañía que como tal debe ser formalizado y gestionado. Esto se mostrará más claramente en el apartado sobre competencias distintivas.

⁶ Las *competencias centrales* pueden tomar varias formas, incluyendo un conocimiento específico, procesos avanzados y/o una relación cercana con clientes y proveedores. Como ejemplo de estas capacidades se pueden señalar la logística de McDonalds o la distribución de Coca Cola.

producción, elementos que pueden ser adquiridos de un tercero, sino también y principalmente, “en el nivel de conocimiento e instrucción que posea la organización para manejar la tecnología y regular y sistematizar sus habilidades” (Collis y Montgomery, 1995).

La investigación se centrará en descomponer el concepto de competencia y desglosarlo en sus múltiples aplicaciones. Para llevar a cabo esta tarea se presenta una revisión de las principales propuestas teóricas con respecto al tema, que constituyen antecedentes en el estudio del mismo. En una compañía, realizar un análisis de las competencias centrales puede servir para determinar el cúmulo de estrategias de la empresa, revelando tal vez la necesidad de desarrollo o, incluso, de reestructuración de la misma (Hafeez, Zhang y Malak, 2002; Webster, Malter y Ganesan, 2005).

Como predecesores temáticos se toman en consideración los estudios realizados por Penrose (1959) y Rumelt (1984), entre otros, donde se sostiene el fundamento básico de que hay características específicas de cada compañía que se relacionan con la variación del desempeño económico de las empresas. Durante mucho tiempo se analizó la relación de la heterogeneidad de las empresas con el desempeño de las mismas, sin embargo, no se había podido cristalizar una propuesta aceptada por la comunidad académica hasta que Prahalad y Hamel (1990), presentaron su idea sobre las competencias centrales.

La expresión competencias centrales fue acuñada a comienzos de la década de los noventa por los autores mencionados. En la propuesta de Prahalad y Hamel (1990), se señala que las organizaciones que sobrevivieron a la primera ola de competencia global convergían en estándares similares de calidad y coste de los productos. Con su aportación, el enfoque se centra dentro de las empresas y las competencias se vinculan a la estrategia, aportando la consideración de los aspectos que dentro de las compañías se podrían perfeccionar.

Los autores critican el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las competencias internas de las mismas y se refuerza la necesidad que debe tener en cuenta la compañía de proveerse de un conjunto de competencias para su actividad en el mercado. En esta concepción, las competencias centrales buscan armonizar determinados estándares de tecnología con la organización del trabajo.

Dicha armonización permitiría agregar valor a los productos; se trataría, por tanto, de armonizar el saber como conocimiento en acción.

Para Prahalad y Hamel (1990), las competencias centrales deben cumplir tres requisitos:

1. Proveer un posible acceso a una amplia variedad de mercados.
2. Favorecer significativamente los beneficios dirigidos hacia el cliente del producto final.
3. Deberían ser difíciles de imitar por parte de los competidores.

Un punto fundamental reside en que las competencias centrales surgen o nacen dentro de las empresas mismas; no son funcionales ni divisionales, ni tampoco un recurso de una unidad del negocio. Utilizando una “arquitectura estratégica”, se pretende que las empresas puedan proyectar cuáles son las competencias a reforzar y las tecnologías que las constituyen. Dentro de este mapa, se propone identificar tanto los proyectos como las personas que están implicadas y relacionadas con las competencias centrales de la firma.

A pesar del gran éxito e influencia que ha tenido esta propuesta en el pensamiento estratégico de la última década, una crítica que puede aplicársele es la de considerarla normativa. La idea se propone como un método para alcanzar la competitividad. Sin embargo, puede ocasionar que los directivos de una empresa pierdan oportunidades al enfocar su esfuerzo en sólo algunas competencias que pueden o no llevarlo hacia un desempeño superior. También se ha criticado la forma en que se plantea la adquisición del conocimiento y como consecuencia, la adquisición de competencias centrales, olvidando la base social de la empresa y las dificultades que plantea el medio ambiente para adquirirlas.

Otro antecedente a tener en cuenta reside en la propuesta de Barney (1991), que tiene como supuesto que los recursos estratégicos son dispensados de forma heterogénea en las empresas. Además, éstos marcarían una diferencia de desempeño y, a la vez, las diferencias entre ellos se mantendrían constantes en el tiempo. Para el autor, existen cuatro particularidades o indicadores del potencial de los recursos de la

empresa. Para que las competencias centrales puedan generar una ventaja competitiva sostenible, deberán ser valiosas, raras, inimitables e insustituibles.

En este enfoque, para localizar una competencia central resulta necesario analizar los recursos de la empresa y detectar cuáles de éstos, asumen las características señaladas. Los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos, etc. inspeccionados por la empresa y que le permiten concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad. Los recursos pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos (tecnología, la planta y el equipo, la localización geográfica y el acceso a materiales), de capital humano (la capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales y visión de los gerentes y empleados dentro de las empresas) y organizacionales (la estructura de sistemas de información, la planificación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con otras organizaciones).

No todos estos recursos representan una fuente de ventaja competitiva, únicamente los que cumplen con las características siguientes:

1. Deben ser valiosos, porque ayudarán a aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el ambiente y permitirán a la empresa concebir estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.
2. Deben ser poco comunes entre los competidores. En general, el número de empresas que posee un recurso particular valioso suele ser menor que el número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.
3. Deben ser inimitables ya sea porque la habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan ambigua que nadie sabe cómo duplicarla o porque puede ser un fenómeno social muy complejo más allá de la habilidad de las empresas para dirigirlo e influirlo sistemáticamente.
4. Deben ser insustituibles, es decir que no haya equivalentes.

Si bien Barney (1991), es uno de los más citados en el ámbito de la dirección estratégica, sin embargo los estudios empíricos realizados no han logrado evaluar completamente las capacidades de una empresa bajo este patrón. Como crítica central a la propuesta puede señalarse que existe un problema de proporción, en el sentido que resulta difícil establecer en que medida es rara, inimitable, insustituible y capaz de crear valor, una competencia. No es suficiente que una estrategia cree valor y no pueda ser duplicada para que se considere que se tiene, a la vez, una ventaja competitiva. Es necesario que se pruebe en el mercado y que muestre superioridad ante otras estrategias creadas por la competencia.

Leonard-Barton (1992), define las competencias centrales como un “sistema de conocimiento interdependiente que provee una ventaja competitiva”, que está compuesto por cuatro dimensiones:

1. Conocimiento y habilidades de los empleados.
2. Sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito.
3. Sistemas de dirección, que incluye medios formales e informales de crear y controlar el conocimiento.
4. Normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento.

Las competencias centrales pueden estar reforzadas por el capital humano de la organización. Leonard-Barton (1992), estudió 20 empresas buscando la relación entre el desarrollo de aquellos proyectos que crean nuevos productos y los procesos en las empresas además de sus capacidades centrales. Así, encontró que las habilidades técnicas, sistemas gerenciales, habilidades del personal y valores, resultan cada vez menos visibles y codificables. Además de que las habilidades técnicas pueden ser fácilmente alteradas, las habilidades del personal y el conocimiento resultan más difíciles de cambiar que las anteriores, porque dichas habilidades se construyen en el tiempo y permanecen implícitas en la mente de los empleados.

Sobre esta base el valor incorporado en una competencia central resulta la dimensión menos susceptible al cambio, ya que los valores están más unidos a la cultura de la organización y, por esto, no resultan fáciles de alterar o modificar.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que tanto el conocimiento como los valores constituyen las características menos susceptibles de ser controladas o administradas por la dirección. Esto representa un problema en la gestión y difusión del conocimiento y los valores en la empresa. Es por este tipo de dificultades, que se presenta un cambio de una visión anterior de teorías económicas dirigidas hacia el enfoque sobre los costes, para acentuar el enfoque en los recursos.

Para la autora Leonard-Barton (1992) dentro de las organizaciones, el personal destaca sobre la tecnología y que los procesos. De él depende en gran parte que los recursos materiales sean adecuadamente utilizados. La contratación de personas que estén adecuadamente ubicadas en el desempeño de los puestos, puede contribuir enormemente a optimizar los resultados. En esta misma dirección, se manifiesta Alvarez, "Las competencias centrales son cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico y estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas de grupo y en los productos finales" (2003).

Leonard-Barton (1992) señala cuales serían los pasos necesarios para una adecuada gestión de las competencias centrales:

1. Identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa.
2. Decidir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros.
3. Establecer qué competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién.
4. Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá planificar la propagación de esa competencia entre las empresas del grupo.

5. Defender y proteger las competencias centrales.

En este mismo sentido, Zarifian (1999), tiene en cuenta que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia. Para este autor, las empresas cuentan con un bagaje de conocimientos en el proceso de producción, en el trato con los clientes, en la gestión de la organización y en la interacción con el mercado y sus competidores, por mencionar solamente algunos de ellos.

El autor sostiene que una parte del conocimiento de la compañía está en manos de sus empleados. Esta consideración acentúa un enfoque hacia el talento (Jericó 2001). La experiencia internacional muestra que las empresas han alcanzado el éxito al fomentar el desempeño individual de los trabajadores como una ventaja competitiva. En esta concepción se considera que la administración estratégica de recursos humanos dentro de las organizaciones, debería dirigirse hacia el diseño de la arquitectura organizacional basada en competencias laborales. Aquellas competencias que apuntalan la búsqueda de personas capaces de realizar aquella tarea que les fue encomendada. (Wright et al., 2001).

Ansoff (1979), describió los elementos principales del concepto competencias centrales, apelando a la creación de un “hilo común” en las competencias de la empresa que representa, “una relación entre los mercados de producto presentes y futuros y que permitirían a los clientes percibir hacia qué lugar la empresa está dirigiéndose y hacia qué lugar la gerencia le está dando la dirección”.

Collis y Montgomery (1995) describen las competencias centrales como bloques básicos, contruidos en el establecimiento de la estrategia corporativa de una empresa. Estos fundamentos de la estrategia en el nivel del producto o del mercado pueden ser además, las capacidades distintivas de la organización y depende de la habilidad de utilizar estas capacidades, que la empresa pueda crear ventajas competitivas importantes en el dominio elegido para la acción.

Para concluir, se expone en la tabla 2.5 las definiciones fundamentales asociadas a este concepto, con una síntesis de las características de cada una de ellas y en la tabla 2.6 la tipología y el alcance de las mismas según Mertens (1998) y Quezada (2002).

Tabla 2.5. Competencias centrales.

Autores	Definición de competencia central	Características fundamentales
Prahalad y Hamel (1990)	<p>“Cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales”.</p>	<p>Pasos para administrar las competencias centrales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarlas, inventariarlas. 2. Decidir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros. 3. Establecer cuáles deben desarrollarse a largo plazo y por quién. 4. Difundir su aplicación a través de diversos negocios. 5. Defender y proteger las competencias centrales. <p>Prahalad y Hamel utilizan la analogía con un árbol, donde las raíces son las competencias centrales y proporcionan el alimento, el sostenimiento y la estabilidad.</p>
Barney (1991)	<p>“Una competencia central es un recurso estratégico de la empresa, que marca una diferencia de desempeño, estable en el tiempo”</p>	<p>Hay cuatro indicadores para que la competencia genere una ventaja competitiva sustentable: valioso, raro, inimitable e insustituible.</p>
Leonard-Barton (1992)	<p>“Un sistema de conocimiento interdependiente que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento y habilidades de los empleados. 2. Sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito. 3. Sistemas de dirección, que incluye caminos formales e informales de crear y controlar el conocimiento. 4. Normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento.” 	<p>Aspectos vitales en las competencias centrales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La contribución de valor para el cliente. 2. La diferenciación del mercado.
Zarifian (1999)	<p>“El modelo de competencias se confirma como una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos y su impacto en la evolución organizacional.”</p>	<p>Su análisis ha sido hecho desde diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional, por la perspectiva de los ministerios de trabajo, por las empresas y por los sindicatos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.6. Tipología y alcance de las competencias centrales.

Autor	Tipología de competencia central	Alcance de la competencia
Quezada (2002).	<p>Competencia técnica.</p> <p>Competencia metodológica.</p> <p>Competencia social.</p> <p>Competencia participativa.</p>	<p>“Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello”.</p> <p>“Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo”.</p> <p>“Colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal”.</p> <p>“Participar en la organización de ambiente de trabajo, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades”.</p>
Mertens (1998).	<p>Competencias genéricas.</p> <p>Competencias básicas.</p> <p>Competencias específicas.</p>	<p>“Aquellas que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.”</p> <p>“Son las relacionadas con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo.”</p> <p>“Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.”</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.1.4.

Fundamentos de las competencias distintivas

A modo de resumen sobre lo expuesto en el apartado anterior, una competencia central representa una actividad que la compañía desempeña excepcionalmente bien

en relación con otras actividades internas. Por otro lado, una competencia distintiva se origina como resultado de una actividad que una compañía realiza excepcionalmente bien en relación con los competidores.

Una competencia central proporciona a una empresa capacidad competitiva y se cataloga como una fortaleza y un recurso genuino. Una competencia distintiva funciona como un recurso competitivamente superior de la compañía. Se traduce en una actividad importante que una empresa desempeña bien en comparación con sus competidores.

Así mismo, en función de la administración estratégica, una competencia distintiva proporciona a una compañía la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva. La posesión de una competencia distintiva ayuda a posicionarse y a destacar cuando es superior a la de los competidores. También deberá ser sostenible para que su existencia no sea efímera y tenga un impacto significativo. A continuación se enumeran los atributos clave de las competencias distintivas:

1. La competencia distintiva, como la competencia central, debe ser una habilidad o una capacidad de la empresa.
2. Como el término sugiere, la competencia distintiva debe ser propia o específica de la empresa. Neil (1986), establece que debe ser visible a los clientes y percibida como superior a la de otras empresas.
3. Para que una competencia distintiva sea sostenible deberá ser difícil de imitar por los competidores.

La posesión de una competencia distintiva implica el desarrollo de un sistema de capacidades únicas que ciertas empresas poseen y que les permiten introducirse en el mercado y conseguir cierta ventaja sobre la competencia. Generalmente, esta competencia distintiva proviene de una actividad que una empresa realiza mejor que otra. Representa una habilidad o capacidad de una empresa que el mercado en general puede distinguir, reconocer y valorar como superior al de otra organización⁷. Para definir la capacidad distintiva de una empresa, la dirección debe determinar la contribución de los ambientes corporativos tanto internos como externos. Siendo una función de factores externos (entorno competitivo, amenazas y oportunidades) e

⁷ En este sentido se pueden señalar como ejemplos reconocidos de *competencia distintiva* la publicidad de BMW, como también, en líneas generales, el trato personalizado de algunas empresas.

internos (fortalezas y debilidades), las tentativas de identificación de diversos tipos de competencias distintivas deben reconocer el contexto externo y las condiciones internas específicas a cada actividad (Stoner, 1987).

Las competencias distintivas se determinan mediante un análisis del establecimiento de valor, que permiten saber qué tareas son necesarias para satisfacer a los clientes, cuales son sus costes y sus rendimientos correspondientes. Cuando la dirección encuentra una fuerza interna que cubra necesidades del mercado y proporcione a la empresa una ventaja comparativa, esa fuerza se constituye en una competencia distintiva de la empresa. La competencia distintiva de contar con un producto o un servicio único, especial, original, ofrece el potencial para constituirse un criterio de compra dominante. La competencia distintiva debe ser relativamente fácil de comunicar si el producto permite satisfacer necesidades básicas del consumidor. Un servicio de atención al cliente mejor, más completo y la calidad relativa del servicio o producto, representan criterios de compra fundamentales, mientras el precio no lo sea. Estas áreas de la competencia distintiva pueden ser difíciles de proyectar a los clientes potenciales, pero una vez establecidos, es probable que se mantengan fuertes y sostenibles. La competencia distintiva del bajo coste, basado en competencia por precio, representa un criterio de compra dominante y el precio se puede comunicar fácilmente.

Resulta importante anotar que no bastan los conocimientos, sino también las habilidades y las actitudes para determinar y establecer una competencia distintiva y que, dependiendo del tipo de perspectiva, podría utilizarse tanto la capacitación como la formación, simulación y/o la experiencia para desarrollar una competencia. Las competencias distintivas deberían ser desarrolladas a través de determinadas vivencias y experiencias. En su interior contienen habilidades y actitudes, así como rasgos, motivaciones y valores. Estos componentes de las competencias, conllevan una mayor dificultad a la hora de ser moldeados para alcanzar el desarrollo pleno de la competencia distintiva deseada y poder competir en el mercado.

Para definir la capacidad distintiva de una compañía, los gestores siguen a menudo un proceso particular. Primero, identifican las fortalezas y las debilidades de su empresa. Seguidamente, determinan la importancia estratégica de estas fuerzas y debilidades en el mercado dado. Entonces, analizan las necesidades específicas del mercado y buscan las ventajas comparativas con las que pueden contar frente a la competencia.

Existen numerosas áreas en las cuales una empresa puede tener una competencia distintiva. Algunas compañías la tienen porque fabrican un producto con calidad superior. Otras sobresalen en la innovación tecnológica, la investigación y desarrollo, o la introducción de un nuevo producto. Otras compañías tienen ventajas en la producción económica, la atención al cliente, o la publicidad creativa. Sin embargo, desde que los entornos empresariales y los mercados están en constante cambio, el desafío para los estrategas de las empresas consiste en mantener las competencias distintivas de la empresa.

El éxito estratégico requiere que las compañías sepan mantenerlas sobre sus rivales. Para esto, deben determinar continuamente sus ambientes de trabajo y el contexto exterior; deben ser conscientes de los cambios potenciales en situaciones empresariales y deben evaluar de manera realista si la competencia distintiva continúa constituyéndose en una ventaja. También deben observar los nuevos mercados y evaluar el uso potencial de sus competencias distintivas en esos mercados. Con el planeamiento estratégico y la dirección, la gerencia podrá determinar si las competencias distintivas de la empresa necesitan ser realineadas. Las compañías más eficientes serán las que puedan mantener y actualizar las competencias distintivas necesarias en cada momento y contexto.

2.1.4.1. Nacimiento y evolución del término competencias distintivas

El término competencia distintiva fue acuñado en primer lugar por Selznick (1957), quien sostuvo que “determinadas capacidades pueden ser una mejor manera de clasificar organizaciones que focalizan su atención en semejanzas, en estructura o en aciertos”. Selznick (1957), estableció que una competencia distintiva, va más allá del resultado de la adaptación particular de una organización a sus propios propósitos. Definió el concepto como lo que puede hacer bien una organización, en relación con otras organizaciones.

Entre 1949 y 1957, Selznick realizó estudios en organizaciones sumamente diferentes. El autor percibió que en cada una de estas instituciones aparecían de manera gradual durante la investigación determinadas fuerzas y debilidades especiales. En función de

esto acuñó el término competencia distintiva en 1957, para referirse específicamente a las potencialidades o los aciertos que poseían estas compañías.

Posteriormente fue Kenneth quien elaboró este concepto en el año 1971, centrándose únicamente en las fortalezas de una organización para atribuir el nombre de competencia distintiva. En su opinión, una competencia distintiva estaba constituida por el sistema total de actividades que una organización podría realizar especialmente bien en referencia a sus competidores.

Ruocco y Proctor (1994), citan un estudio realizado por Stevenson (1976), en el que éste examinó la planificación estratégica de seis compañías. Stevenson descubrió que los responsables máximos de estas empresas tenían una valoración muy dispar sobre las fortalezas y debilidades de su compañía. Esta valoración dispar influía de manera decisiva en la identificación de las potenciales competencias distintivas. En la medida en que la competencia distintiva comenzó a representar la actividad en la cual una empresa o una de sus unidades, supera a su competencia (como originariamente lo había señalado Selznick (1957)), los estudios posteriores profundizaron en esta perspectiva.

Las competencias distintivas resultan ser la principal fortaleza de una empresa y deben, consecuentemente, guiar la elección de la estrategia. Una estrategia competitiva sólida debe basarse en la conjunción singular de una oportunidad percibida en el entorno, con las competencias distintivas de la empresa. Las competencias distintivas de la empresa se constituyen así en el eje de la estrategia empresarial⁸.

Las compañías pueden poseer competencias distintivas en una gran variedad de áreas, incluyendo tecnología, comercialización o la propia gerencia. Como se ha señalado anteriormente, una estrategia puede ser definida como el uso de una herramienta que permite a la empresa adaptarse a las condiciones ambientales y a la evolución del entorno. Una estrategia corporativa define las tareas subyacentes y

⁸ Existen diversas maneras de medir las competencias distintivas. Por ejemplo, en una investigación de Conant (1994), acerca de competencias distintivas de la comercialización y del funcionamiento de la empresa, se realizó un estudio que examinó la orientación de 599 empresarios independientes y comparó una serie de competencias distintivas referidas a la comercialización y a medidas de funcionamiento de organización. Dichas competencias fueron medidas usando una versión modificada y ampliada de la escala distintiva de 20 ítems que indicaban competencias de comercialización desarrollada por Conant, Mokwa y Varadarajan (1990). Algunos de los artículos de la escala se relacionan con las actividades que facilitan la puesta en práctica de las estrategias, mientras que otras se relacionan con la eficacia de comercialización observada. Los resultados de este estudio indican, entre otras cosas, que la orientación estratégica empresarial está relacionada positivamente y perceptiblemente con las capacidades distintivas de la comercialización y el funcionamiento de una organización.

determina los mejores métodos para coordinarlas. El aprovechamiento de una competencia distintiva existente resulta esencial para el desarrollo de la estrategia empresarial. Para generar una estrategia corporativa en base al entorno empresarial externo y a las capacidades internas, la gerencia debe analizar la situación actual, definir una situación futura deseable y trazar el camino para ir de ese primer punto al segundo. El análisis debe incluir una evaluación de las necesidades actuales y proyectadas del mercado y una evaluación de cualquier ventaja comparativa existente sobre los competidores. Para determinar la mejor estrategia para su empresa, los encargados de hacerlo, deben definir de manera realista el estado de su propia compañía.

Las fortalezas y las debilidades internas de una compañía permiten perseguir de una manera mas adecuada posibles trayectorias estratégicas. Los gestores deben construir sobre las cualidades más fuertes de la empresa y evitar las actividades que se confían a áreas más vulnerables. Deben examinar estrategias potenciales, mientras que tienen presente la historia de su empresa, su cultura y experiencias, como también sus habilidades básicas. La planificación estratégica considera globalmente los esfuerzos de una compañía para supervisar, para entender y para adaptarse a un ambiente cambiante con el fin de establecer y mantener una competitividad sostenible. Recientemente, la atención se ha dirigido hacia la determinación y la mejora de las actividades de la planificación estratégica de compañías más pequeñas, como PYMES y micropymes, donde históricamente la planificación estratégica ha sido escasa y realizada con poca o ninguna metodología ni en su planteamiento ni en su seguimiento.

Una empresa puede existir sin ninguna competencia distintiva. Por ejemplo, si la demanda del consumidor resulta particularmente fuerte, simplemente el ofertar el producto a los consumidores puede ser suficiente para asegurar el éxito a corto plazo. Sin embargo, si los productos de la competencia son atractivos y las barreras de entrada no son sustanciales, la competencia se intensificará. Bajo tales condiciones, las empresas con competencias distintivas claramente establecidas tienen más probabilidades de sobrevivir.

Cuando se logra una integración de recursos y una coordinación de capacidades se puede hablar de competencias, entendidas según Camison (2002) como “destrezas y conocimientos implícitos e intrínsecos que posee la empresa para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que encierran aptitudes cognitivas y culturales

para desarrollar sistemática, eficaz e inter-funcionalmente procesos, para descubrir nuevas formas de desarrollar estos procesos y potenciar la innovación de nuevas actividades y productos”.

Camison (2002), clasifica estas competencias en tres niveles, estructurados en la tabla 2.7.

Tabla 2.7. Clasificación de competencias distintivas.

Nivel	Caracterización
Competencias distintivas estáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionadas con la explotación de recursos tangibles. • Asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing, la gestión tecnológica, la producción (eficacia en la reducción de costes de producción) y finanzas (eficacia en la gestión de la estructura de capital).
Competencias de coordinación y cohesión	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculadas a la integración de actividades funcionales. • Relacionadas con la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa. • Fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o con la actitud frente al riesgo y al entorno y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección.
Competencias distintivas dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> • Destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. • Son de tres tipos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje. 2. Tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo. 3. Propias de un diseño organizacional apropiado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carmison (2002).

Desde hace años, los investigadores han indagado sobre la manera en la que las empresas pueden desarrollar competencias centrales (Prahalad y Hamel, 1990), competencias distintivas (Collis y Montgomery, 1995) y ventaja competitiva (Porter, 1985). Sin embargo, se han llevado a cabo pocos exámenes que exploren cómo las competencias centrales y las competencias distintivas pueden ser desarrolladas de modo que también se constituyan en ventajas competitivas para las compañías. Ciertos tipos de capacidades tienen más probabilidades de convertirse en ventaja

competitiva. Por ejemplo, las competencias distintivas relacionadas con la capacidad superior para el desarrollo de productos, puesto que influye de manera decisiva en la decisión de compra de un cliente frente a un producto u otro.

Para lograr el éxito, una empresa deberá contar con una ventaja competitiva sobre sus rivales, proporcionándole una cierta clase de ventaja estratégica. La consolidación de la competitividad resulta mucho más sencilla para una compañía que posea una o más competencias distintivas. Poseer una competencia distintiva puede permitir que una empresa siga una trayectoria diferente a la de sus rivales y utilice una estrategia difícil de ser imitada. Si las demás empresas en el mercado no tienen una capacidad similar u otras que compensen su carencia, el reto para estas empresas consistirá en poder seguir compitiendo en el futuro.

2.2.

VENTAJA COMPETITIVA

2.2.1.

Antecedentes y conceptualización de la ventaja competitiva

2.2.1.1. Antecedentes de la ventaja competitiva

Una ventaja competitiva puede ser una habilidad, una capacidad o un recurso que permita a la empresa imponerse a sus competidores. Una ventaja competitiva proviene o tiene su origen en una competencia o un recurso y hace referencia a aquellos factores de organización que permiten a una compañía superar a sus rivales. Lograr una ventaja competitiva debe representar el propósito central de la estrategia competitiva de una empresa. Una ventaja competitiva también se desarrolla a partir de la capacidad de una compañía para elevar o fortalecer sus capacidades internas con el fin de responder a las oportunidades externas, a la vez que evita por un lado las amenazas exteriores y, por el otro, las debilidades internas. Se puede argumentar que para ser sostenible, una ventaja competitiva debería ser difícil de imitar o de sustituir (Barney, 1991).

A pesar del amplio uso del concepto, pocos investigadores han intentado definirlo y como señalan Day y Wensley (1988), la ventaja competitiva se confunde a menudo con el concepto de competencia distintiva.

Los trabajos que permiten acercarse a su definición se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.8. Evolución del concepto de estrategia competitiva.

Autor/Autores	Definición
Uyterhoeven, Ackerman y Rosenblum (1973) y Hofer y Schendel (1978)	La manera como una empresa aplica sus habilidades y recursos a un producto o a un mercado individual.
Ansoff (1979)	Desarrollo de propiedades de un producto/ mercado individual que darán a la empresa una posición competitiva fuerte.
Collis y Montgomery (1995)	Proceso que permita a una compañía realizar actividades de una manera mejor o con menor coste que sus competidores.

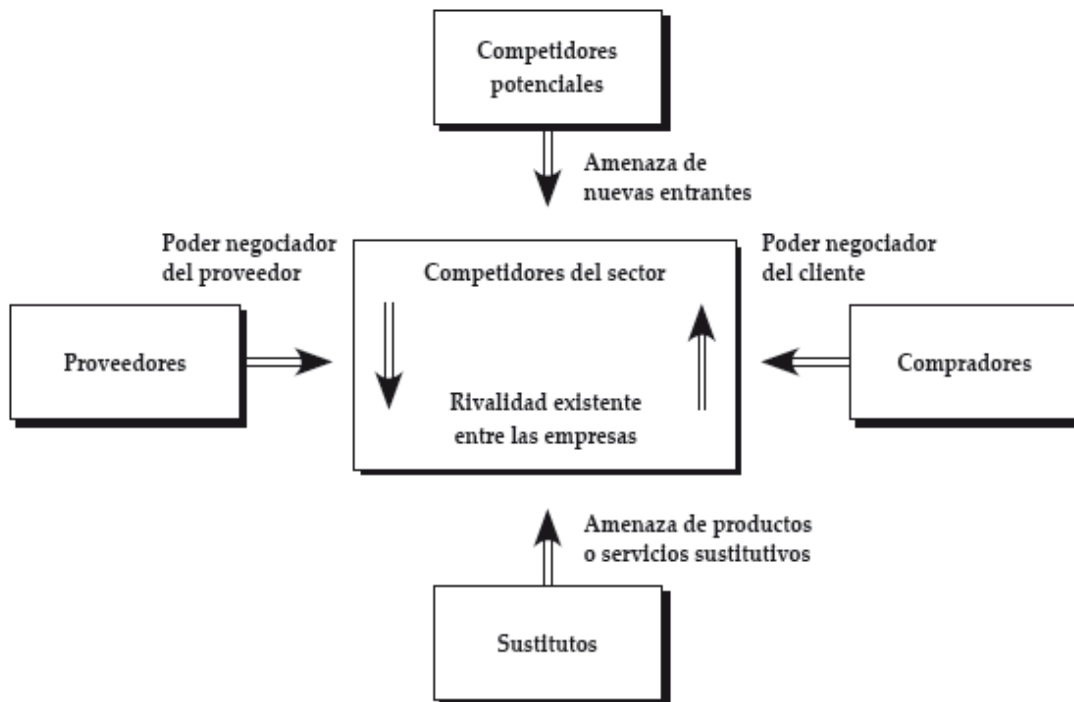
Fuente: Elaboración propia.

Collis y Montgomery (1995), recomiendan que para que una competencia distintiva sea sostenible, difícil de imitar y pueda constituirse en una ventaja competitiva, las empresas deben gestionar determinados factores tales como lealtad de marca.

Coase (1937), Selznick (1957), Penrose (1959), Stigler (1963), Williamson (1975) y Chandler (1977) son los precursores del desarrollo posterior del concepto de ventaja competitiva, basado en su estudio de la teoría de recursos de la empresa que será analizado en profundidad.

En 1979, Porter en su ensayo “Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia”, establece las pautas para el análisis de la posición competitiva de una empresa dentro de un sector y el desarrollo de la estrategia para que esa empresa opere con éxito en dicho sector. Su modelo de las cinco fuerzas sirve de base para dicho análisis y definición de la estrategia. Según este desarrollo una empresa podrá utilizar sus competencias y modelos de negocio, para tratar de obtener una rentabilidad por encima de la media del sector. Comenzaba a intuirse la posterior definición que Porter realizó del concepto de ventaja competitiva. En el diagrama 2.2 se observan estas cinco fuerzas y su relación con el entorno.

Diagrama 2.2. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Muñiz (2008), adaptado de Porter (1979).

A continuación se detalla el impacto de las cinco fuerzas de Porter:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La existencia de productos sustitutivos posibilita al cliente el poder cambiarse a ellos si los precios o las tendencias varían. El mercado o el segmento no resulta atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles de franquear por nuevos participantes y si éstos puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores.

Para una empresa resultará más complicado competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costes fijos sean altos, puesto que constantemente se verá inmersa en guerras de precios y campañas publicitarias agresivas, promociones continuas por parte de los competidores y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, interrelacionados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones sobre las características del producto (precio, calidad, lotes) y del pedido. La situación será aún más complicada si los productos que suministran resultan claves para la empresa, no existen sustitutos o son pocos y con un coste elevado. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, si el producto tiene varios o muchos sustitutos, si el producto no es muy diferenciado o si es de bajo coste para el cliente. Esto permite al cliente sustituir el producto por otro igual con un coste muy bajo en la operación. Cuanto mayor sea la organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de precios, de calidad y de servicios. Por consiguiente, la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de los productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden encontrarse a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Dentro del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de las barreras de entrada y salida, representa otro criterio decisivo a la hora de analizar la potencial participación de una empresa en un determinado sector. En la tabla 2.9 se recogen las cuatro posibilidades que relacionan rentabilidad y riesgo en base a dichas barreras.

Tabla 2.9. Barreras de entrada y salida de un sector.

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Baja rentabilidad con poco riesgo. Ej: Comercios minoristas.	Ingresos bajos y mucho riesgo. Ej: Producción masiva y baja escala.
	Altas	Alta rentabilidad con poco riesgo. Ej. Servicios de alto valor.	Ingresos altos y mucho riesgo. Ej: Producción masiva y alta escala.

Fuente: Valda (2010).

Según Valda (2010), el concepto tradicional de barreras de entrada considera éstas como elementos asociados a inversiones basadas en economías de escala, con altos requerimientos de capital y de integración vertical. La construcción de una planta, la compra de instalaciones, maquinarias, etc., son ejemplos de altas barreras de entrada. Así mismo, otras barreras de entrada altas están relacionadas con las inversiones basadas en el entrenamiento de los recursos humanos, la inversión en marketing, gestión de ventas, servicio al cliente y la propia gestión del negocio.

El enfoque actual trata de lograr una mínima inversión en activos que puedan quedar obsoletos o degradarse. El objetivo consiste en apalancarse en inversiones que puedan perdurar en el tiempo sin una inversión intensiva y constante. De esta manera, se logra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la empresa y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia.

Unas barreras de entrada y salida bajas implican una baja rentabilidad y un bajo riesgo. Por el contrario, unas altas barreras de entrada y unas bajas barreras de salida permiten la posibilidad de obtener una alta rentabilidad, asumiendo un bajo riesgo. El sector con bajas barreras de entrada y altas barreras de salida resulta extremadamente poco atractivo puesto que el potencial de los ingresos es muy bajo y el riesgo elevado. Finalmente, el sector con unas altas barreras de entrada y salida implica un potencial de ingresos elevado, así como un riesgo también elevado.

En 1980, Porter introdujo avances en el modelo de las cinco fuerzas como base para el desarrollo de estrategias competitivas y posteriormente, en 1985, fundamentándose en ambas investigaciones, desarrolló su teoría para que las empresas pudiesen generar sus propias ventajas competitivas.

Una compañía posee una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que sus rivales para fidelizar y ampliar su base de clientes. De esta manera puede superar a las fuerzas competitivas en el mercado, partiendo de la programación de estrategias que permitan desarrollar las fuentes de ventajas competitivas como por ejemplo, la producción del bien con un alto nivel de calidad, la capacidad de ofrecer un servicio superior, la posibilidad de disminuir el gasto para conseguirlo, el diseño superior de un producto o el rendimiento superior del mismo, entre otros, siendo estos aspectos sostenibles en el tiempo. Una ventaja competitiva representa una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser no solamente única, diferencial y estratégicamente valorada por el mercado, sino que también debe ser bien comunicada, explicada y difundida.

Se reúne en la tabla 2.10 a modo ilustrativo, las características que debería poseer una ventaja competitiva para ser realmente efectiva.

Tabla 2.10. Características de las ventajas competitivas.

Característica	Ejemplos
Dificultad para ser igualada o imitada.	Cualidad superior del producto, técnicas de producción de bajo coste, liderazgo en costes.
Posibilidad de ser mantenida en el tiempo.	Contratos de distribución de largo período, valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía.
Netamente superior a la competencia.	Requerimiento de un equipo profesional altamente cualificado.
Aplicable a situaciones variadas.	Posesión de patentes y copyright, monopolio protegido por el gobierno.

Fuente: Elaboración propia.

Una ventaja competitiva no se manifiesta únicamente en una característica del producto o servicio que resulta perceptible para el mercado, sino que también puede ser visible en un producto similar de la competencia, pero es presentado de manera diferente, exaltando las preferencias de sus canales de distribución u otros atributos no intrínsecos al producto. La forma de comunicar puede resultar en sí misma una fuente de ventaja competitiva.

Así mismo, en la medida en que la marca de un producto sea percibida por los compradores en un mercado con un valor superior a la de la competencia, puede implicar una ventaja competitiva. En determinados países, la marca Coca Cola proporciona una clara ventaja competitiva a la empresa, mientras que en otros países la marca Pepsi Cola proporciona la misma ventaja a esta empresa. De la misma manera, son innumerables los ejemplos de ventajas competitivas que podrían aplicarse a un producto o servicio, como estar en posesión de una patente o tener canales de distribución exclusivos por citar dos ejemplos.

En función de lo señalado hasta ahora, se puede indicar que, para alcanzar una ventaja competitiva, existen básicamente dos caminos. Por un lado, buscar una disminución en los costes de producción y por otro, alcanzar en el servicio una característica de diferenciación que resulte valiosa para los clientes. Con una ventaja en costes, se consigue emplear menos recursos para proporcionar el mismo servicio. Con una ventaja de diferenciación, se consigue obtener un mayor rendimiento por cada unidad de servicio proporcionada. Fundamentalmente, las ventajas competitivas de una empresa se conservan mejorando continuamente la productividad de la misma.

En la tabla 2.11 se proporciona un resumen de las características que definen una competencia central, una competencia distintiva y una ventaja competitiva:

Tabla 2.11. Atributos esenciales de las competencias centrales, competencias distintivas y ventaja competitiva.

Atributo	Competencia central	Competencia distintiva	Ventaja competitiva
Capacidad de la compañía.	*	*	
Central en la generación del valor.	*		
Visible para los clientes.		*	
Superior a los competidores.		*	
Difícil de imitar para los competidores.		*	*
Aporta valor a la empresa.			*

Fuente: Mooney (2007).

Según esta propuesta, una competencia central y una competencia distintiva tienen en común que ambas proceden de una capacidad de la compañía, de una habilidad de la propia empresa. Así mismo, una competencia distintiva tiene en común con una ventaja competitiva que ambas deben ser difíciles de imitar. Además de estos dos atributos, para considerar la existencia de una competencia distintiva, ésta debe ser visible para los clientes y superior a la de los competidores. Para que una competencia distintiva se convierta en una ventaja competitiva, debe cumplir el requisito además de ser difícil de imitar, de aportar valor a la empresa⁹.

De una manera resumida se puede definir:

⁹ Fundamentalmente una *competencia distintiva* deberá distinguir una empresa de otra. Por ejemplo, la firma Google posee como *competencia distintiva* el hecho de desarrollar tecnología superior del Search Engine. Así también, Kodak posee la *competencia distintiva* de producir siempre la película superior en el mercado. La capacidad distintiva de Google constituye una *ventaja competitiva* en la medida que le permite superar a sus competidores, por ejemplo Yahoo. Sin embargo, la *competencia distintiva* de Kodak que mencionamos, no representa una *ventaja competitiva* en vistas a que actualmente la fotografía digital ha logrado que la posibilidad de lo analógico sea poco conveniente y fructífera.

1. Competencia central: Es la habilidad, o capacidad central, no un recurso, que la empresa posee y que le permite conseguir sus objetivos. Esta habilidad o capacidad resulta interna y contesta a la pregunta: ¿Qué es lo que mejor sabemos hacer dentro de nuestra empresa? Como ejemplos contamos con la logística de McDonalds y la distribución de Coca Cola que representan competencias centrales, habilidades que pueden replicar en cada uno de los mercados en los que están presentes ambas empresas.

2. Competencia distintiva: Es la habilidad o capacidad de una empresa que el mercado puede distinguir, reconocer y valorar como superior al de otra firma. Al contrario que las competencias centrales, cuyo benchmarking está dentro de la propia empresa, las competencias distintivas se comparan frente a las características de nuestros rivales. Una competencia distintiva responde a la pregunta: ¿Qué sabemos hacer mejor que la competencia y que los clientes pueden percibir? La publicidad de Coca Cola representa históricamente una capacidad que los clientes pueden percibir como superior a la de la competencia.

3. Ventaja competitiva: puede ser una habilidad, capacidad ó recurso que permite a la empresa vencer a sus rivales. Responde a la pregunta: ¿Qué sabemos hacer o qué poseemos en la empresa que nos permite obtener rendimientos superiores a los del sector? La Distribución de Coca Cola representa una clara ventaja competitiva respecto a la competencia puesto que no importa en qué lugar nos encontremos o en qué momento del día, como clientes, generalmente tenemos un lugar próximo donde adquirir una Coca Cola.

2.2.1.2. Origen de las ventajas competitivas

Las ventajas que convierten a una compañía en más productiva tienen su origen en la manera en que se llevan a cabo determinadas actividades sobre todo de organización. Las empresas pueden tener ventaja en lo que respecta a infraestructura, gestión de recursos humanos, tecnología, logística, operaciones, innovación, gestión comercial u otros aspectos de gestión.

Dentro de las tipologías para la obtención de una ventaja, se pueden señalar dos variantes: las ventajas comparativas y las competitivas.

1. Una ventaja comparativa por lo general se origina en la posibilidad de obtener a bajo coste, algún factor simple de producción, como puede ser un recurso natural, mano de obra, energía u otros.

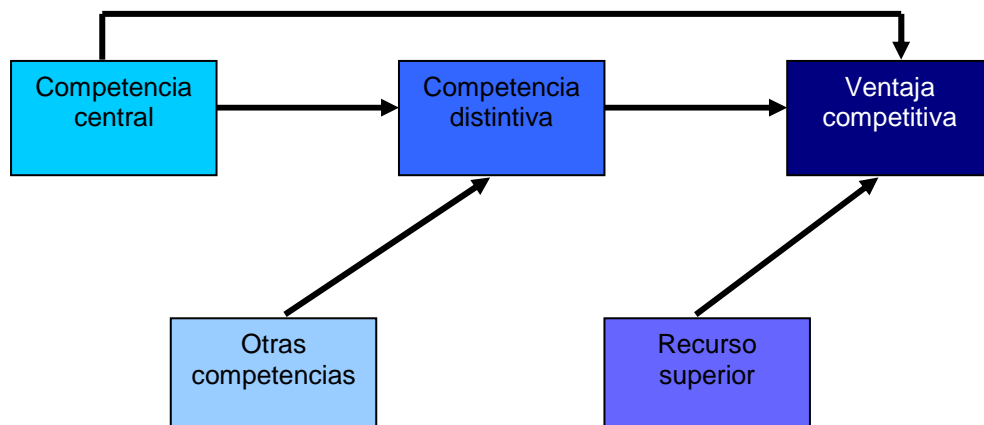
2. Las ventajas competitivas por lo general precisan y hasta dependen más, de la realización de inversiones sostenidas en el tiempo que permiten no solo lograr dichas ventajas competitivas, sino también mantenerlas. Estas ventajas competitivas, en comparación con las ventajas comparativas, resultan más difíciles de alcanzar e imitar, pero una vez alcanzadas, permiten obtener mayores rentabilidades y sostener dicha rentabilidad a lo largo del tiempo.

En el diagrama 2.3 se determinan gráficamente las relaciones entre competencias centrales, competencias distintivas y ventaja competitiva.

Una competencia central puede dar lugar o derivar en una competencia distintiva que a su vez, puede generar una ventaja competitiva.

Sin embargo, no es necesario que esto ocurra con esta misma dinámica siempre. Puede ocurrir que una competencia central o una competencia distintiva, no generen una ventaja competitiva ya que la ventaja competitiva puede provenir de otras competencias de la empresa o de recursos superiores a los de sus competidores.

Diagrama 2.3. Relación entre las competencias y la ventaja competitiva.



Fuente: Mooney (2007).

Así mismo, a pesar de que una competencia central se puede convertir en una competencia distintiva, ésta también puede provenir de otras capacidades que no son centrales a las actividades de generación de valor que posee la empresa. Aunque por lo general resulta difícil establecer cuáles son las ventajas competitivas de una empresa, si éstas no están presentes a simple vista, esto no implica que la organización no cuente con una. Sin embargo, una ventaja competitiva no puede existir por sí misma sin surgir de una fuente, por lo que la empresa debería poder descubrirlas, potenciarlas y ofrecerlas al mercado. La manera de llevar a cabo este procedimiento no solo implica la actividad de realizar análisis exhaustivos de las potencialidades de la empresa, sino también el reconocimiento de los valores, la misión y la visión que se derivan de la propia empresa. La planificación estratégica tiene como objetivo explotar las ventajas competitivas de la empresa. En la fase previa de la planificación estratégica, definición de la misión, visión, valores y objetivos, así como análisis interno y externo, es donde se deben identificar aquellas áreas en las que poder apalancarnos para generar y desarrollar dicha ventaja competitiva.

Identificar cuales son sus propias ventajas competitivas, representa una tarea que la misma empresa tiene que ir descubriendo, además de trabajar cada día en la creación de las mismas y en su mantenimiento. Pero lo que fundamentalmente deberá intentar lograr es que dichas características puedan ser notadas y finalmente valoradas no solo por los actuales consumidores del mercado, sino también por los potenciales, intentando que las mismas sean mantenidas en el futuro.

Para Barney (1991), una empresa “posee una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas”. Las principales características de los recursos que pueden generar una ventaja competitiva son las siguientes:

1. Poseerán valor para el mercado.
2. Deberán estar presentes de manera escasa en el mercado.
3. Implicarán alguna característica difícilmente imitable por los competidores.

4. Su interés estratégico estará centrado fundamentalmente en aparecer como insustituible.

Para que una ventaja competitiva sea sostenible, no se precisa únicamente que se mantenga durante un período prolongado, sino que además, deberá seguir existiendo después de que los esfuerzos por acrecentarla hayan disminuido. Se debe tener en cuenta que una ventaja competitiva no dura eternamente, puesto que hay factores en el mercado que pueden modificarla en algún momento, como por ejemplo, los saltos en mejoras tecnológicas.

Para poder medir la ventaja competitiva de una compañía, se han desarrollado escalas basadas en el desempeño superior de una empresa sobre las demás. Sin embargo, pueden existir empresas con un desempeño superior que no posean una ventaja competitiva, sino que posean:

1. Una competencia central que no representa una ventaja competitiva.
2. Una competencia distintiva que no representa una ventaja competitiva.
3. Otras competencias no visibles o posicionamientos ventajosos temporales.
4. Un recurso exclusivo o superior al de las demás empresas.

Por ello, resulta fundamental distinguir la fuente de la ventaja competitiva tanto propia como ajena, su naturaleza y el origen de la misma, determinando si procede de una competencia o bien de un recurso, puesto que la competencia puede ser desarrollada y potenciada, mientras que el acceso al recurso puede resultar inalcanzable para una empresa. Esta visión de las competencias como fuente de ventaja competitiva, ha sido refrendada por Porter (2000), en la revisión de su modelo de las cinco fuerzas, al incluir en él la búsqueda de las capacidades de los recursos humanos dentro de la organización y su puesta en acción, alineando de esta manera la estrategia y la estructura organizativa.

2.2.2.

Relación entre competencias distintivas y ventaja competitiva

Los esquemas de clasificación de las ventajas competitivas derivadas de competencias distintivas aclaran de qué manera los procesos de decisión, al ser modelados, contribuyen a una alineación acertada de la empresa con el ambiente. Muchos de los estudios sobre competencias, estrategia y ventaja competitiva, incluyendo los desarrollados por Porter (1980), Miles y Snow (1978), han encontrado constantemente que las compañías con estrategias y competencias bien definidas, se desenvuelven de manera más fructífera que las empresas que carecen de ellas.

Sin aceptar consensualmente una definición común sobre ventaja competitiva, los investigadores están de acuerdo generalmente en que una buena estrategia organizacional tiene la capacidad de convertirse en la base para el desarrollo de una ventaja competitiva, cuando esta estrategia se basa en las habilidades que son únicas y superiores de una empresa. Como Aaker (1992) ha observado, una ventaja competitiva emerge sobre una estrategia generada en torno al conjunto de habilidades y conocimientos en los que la empresa destaca frente a sus competidores.

Existe una gran cantidad de estudios que se centran en la definición de competencias, clasificaciones de las mismas y, catalogación en diferentes modelos para desarrollarlas. Sin embargo, resulta difícil encontrar estudios empíricos sobre competencias distintivas y su relación con el concepto de ventaja competitiva. En el caso del comercio minorista, las investigaciones sobre este ámbito son todavía más escasas. Los estudios de Gist (1968), sentaron las bases para posteriores investigaciones en el pequeño comercio.

Por lo general, sucede que al intentar establecer la relación entre las competencias y la ventaja competitiva, se cae en la necesidad de introducir términos similares o combinaciones de ambos, para poder explicarla. Por ejemplo, Teece, Pisano y Shuen, (1997), intentando explicitar esta relación, incluyen el término “competencia dinámica”, que tendría el añadido con respecto a una competencia central, de aunar mayor

cantidad de capacidades para permitir la duración de una ventaja competitiva durante más tiempo. Además, como ya fue señalado en otro apartado, es necesario asignar a la dirección de la empresa, la responsabilidad de combinar recursos para crear una ventaja competitiva.

En las propuestas de los autores mencionados, resulta ambiguo qué significa una duración mayor en el tiempo de la ventaja competitiva, respecto a la duración establecida actualmente. Así mismo, resulta difícil determinar si una habilidad específica de la empresa proporciona realmente una ventaja competitiva en el mercado, puesto que debemos tener en cuenta que en cada mercado, los productos tienen que pasar diferentes pruebas y podría ser muy difícil que una determinada característica garantice la competitividad en cada uno de ellos. Por lo tanto, se puede afirmar que dentro de las exigencias de un mercado, resulta necesario presentar una mejor capacidad competitiva en varios factores que incluyan no solo buena calidad y precios competitivos, sino también una ágil distribución, una buena atención al cliente, etc.

Esta cuestión se vuelve más problemática cuando se trata de buscar ventajas en la cultura, en los procesos, en las habilidades, etc. En la medida que no se puedan encontrar, entonces la teoría explica que estas ventajas escaparían a la detección del investigador. Sin embargo, estas ventajas existen, aunque son intangibles y se confunden tanto en las rutinas propias de cada entorno como en las capacidades organizacionales y tecnológicas de cada mercado. También se debe señalar que una empresa puede poseer determinadas ventajas competitivas que no presenten una condición suficiente para que éstas puedan tener un impacto positivo en el mercado. Es el caso de empresas que pueden poseer una característica difícil de imitar, que a su vez aporta valor a la empresa (incrementando su conocimiento de marca y reputación), pero que no se traduce en mayores ventas. De la misma manera, pueden identificarse determinados factores que funcionen de manera opuesta constituyendo debilidades competitivas.

En función de lo que se venía sosteniendo hasta aquí y en relación con el apartado anterior, se puede señalar que una competencia distintiva adquiere valor en un ambiente competitivo, solamente en la medida en que puede ser transferida o desarrollada como una ventaja competitiva. Esto es, cuando la empresa es capaz de convertir esa competencia distintiva en resultados financieros superiores a la media del sector en el que opera, entonces, esa competencia distintiva proporciona una

ventaja competitiva a dicha empresa. Por lo tanto, el establecimiento de una competencia distintiva representa un paso inicial crítico en la fundamentación de una ventaja competitiva. Según Stoner (1987), para transformar una capacidad en una ventaja competitiva, deben presentarse necesariamente dos factores. El primer factor indica que la capacidad que se considera una competencia distintiva debe representar un área o una habilidad sobre la cual se establezca un valor por parte de los consumidores. Una compañía podrá crear productos superiores a los de la competencia, pero a menos que la calidad sea una preocupación dominante, en el sentido de ser determinante para la compra por parte de los consumidores, esta competencia distintiva no se revelará como una ventaja competitiva.

El segundo factor necesario para que una competencia distintiva se desarrolle como una ventaja competitiva consiste en que ésta pueda ser comunicada. El mercado y sus consumidores deben ser conscientes de la existencia de dicha capacidad que distingue a esa compañía para que ésta se constituya en una ventaja para la empresa.

En conclusión, según Stoner (1987), en la medida que una competencia distintiva sea valorada por los consumidores como determinante para la compra del producto que ella ofrece y en tanto los clientes sean conscientes de que la empresa posee esa capacidad, se puede hablar de la existencia de una verdadera ventaja competitiva. Este concepto de desarrollo de una competencia distintiva en ventaja competitiva evoluciona en el tiempo hasta que en 2007 Mooney, clarifica la relación entre los términos, indicando que la única relación entre ambos reside en que tanto una competencia distintiva como una ventaja competitiva deben ser capacidades difíciles de imitar. A partir de ahí, los planteamientos de Stoner (1987) y Mooney (2007), coinciden en cuanto a que una competencia distintiva no necesariamente deriva en un rendimiento económico superior, mientras que una ventaja competitiva indefectiblemente debe llevar a un rendimiento económico superior a la media del sector.

2.2.2.1. El conocimiento como base de la competencia distintiva y fuente de ventaja competitiva

Para generar retornos superiores en la inversión a los de la competencia, una empresa debe ser superior en uno o varios factores. Estos factores deben sostenerse por sí mismos en base a su propio conjunto de habilidades y conocimientos. A pesar de las numerosas propuestas teóricas, no estuvo claro durante mucho tiempo cómo lograr que una competencia distintiva pueda ser mantenida en el tiempo. Para aclarar este punto, fue necesario incluir en el tratamiento de las competencias los conceptos relacionados con la gestión del conocimiento.

En este sentido, se propone que el conocimiento, mayoritariamente en posesión de los diferentes empleados de una empresa y que se requiere para hacer funcionar la estructura, debe reconocerse, armonizarse, difundirse y aplicarse. Así mismo, se plantea que la administración del mismo debería ser capaz de transformar algo que se presente como un conocimiento personal tácito, en un conocimiento organizacional explícito y con valor para la empresa. Esto implica procedimentar el conocimiento para que no se pierda cada vez que perdemos un trabajador, sino que sistematizándolo, este conocimiento pueda residir en la empresa y ser transferido, heredado.

En la medida en que el conocimiento no es un bien o habilidad que se disipa o dilapida con el uso, sino que cada vez que se transfiere se incrementa al aprender quien lo recibe y mejora la comprensión de quien lo transmite, se presenta una opción que permite explicar cómo el conocimiento puede ayudar a mantener una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con Porter (2006), la manera en que se ponen en práctica estas propuestas dentro del ámbito de la administración estratégica cuenta con una serie de inconvenientes. El primero de ellos tiene que ver con el hecho de que se suele tomar el conocimiento como un objeto, abstrayéndolo de los orígenes construidos socialmente en la compañía. Esta manera de considerarlo implicaría no tener en cuenta el proceso de apropiación del conocimiento, al suponer que es posible que las competencias distintivas sean simplemente cultivadas y controladas. El problema reside en que el conocimiento únicamente se hace patente o se expresa a través del

individuo y resulta complejo determinar en primer lugar, qué bagaje de conocimiento tácito puede realmente volverse explícito y en segundo lugar, cuánto del conocimiento que se difunde realmente puede ser aprendido por otros empleados de la organización.

Otro problema generado por este tipo de dinámica surge al intentar asignar la responsabilidad de administrar el conocimiento a los mismos directivos de las compañías. Al no tener en cuenta que su conocimiento está estructurado de manera fragmentada e incompleta, no hay posibilidad de que éstos conozcan todas las necesidades presentes para adquirir todos los recursos y desarrollar así todas las competencias¹⁰.

Considerando esta propuesta que busca relacionar las competencias de la empresa con una ventaja competitiva, Porter indica que “los recursos, en general, afectan directamente a la estrategia de la compañía, además de que las acciones estratégicas resulten condicionantes para el desempeño de la misma. Por otro lado, la competitividad tiene un lugar preponderante en el funcionamiento del mercado, sin embargo no afecta directamente las ganancias que sí se ven afectadas por el lugar que ocupan los proveedores y sus decisiones con respecto a los precios de los materiales en el mercado” (2006).

Si en una empresa se observa un desempeño superior sostenido, se puede contar con un alto grado de certeza que ésta deberá estar en posesión de una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, se puede señalar que los directivos de las empresas deberían crear ventajas competitivas para lograr un desempeño superior. Sin embargo, existe la posibilidad de que una empresa alcance un mejor desempeño y sin embargo, no posea ventajas competitivas. En este sentido pudiera darse el caso de que una empresa tenga un desempeño superior porque otras compañías cuentan con desventajas competitivas. También puede suceder que la empresa con un desempeño superior posea conocimientos de una forma implícita que es capaz de rentabilizar económicamente, con lo que sí dispondría de una ventaja competitiva, aunque ésta no sea explícita ni la dirección consciente de su posesión. La capacidad para generar, compartir, transferir y sobre todo aplicar el conocimiento de una empresa, proporciona una clara ventaja competitiva sostenible en el tiempo a la misma, puesto que esta capacidad resulta difícil de imitar y aporta un claro valor a la empresa que la posee.

¹⁰ Por ello, la gestión por competencias debe partir siempre del diagnóstico de las necesidades de formación para cada puesto de trabajo, en base a los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

2.2.2.2. Principales aportaciones teóricas a la relación entre competencias distintivas y ventaja competitiva

Según lo observado hasta ahora, una competencia distintiva se convierte en una ventaja competitiva si además de ser reconocida por el mercado, ésta resulta difícil de imitar por la competencia y aporta valor para la empresa. La continuidad de la ventaja competitiva resulta generalmente una función de:

1. La capacidad de generar y aplicar nuevo conocimiento por parte de la propia empresa.
2. Las características y las acciones de la competencia como respuesta a las acciones propias.
3. La capacidad para adaptarse al entorno cambiante.
4. La magnitud y velocidad de las evoluciones disruptivas.

En la tabla 2.12 se enumeran las competencias distintivas analizadas en un estudio de Stoner (1987), sobre competencias distintivas y ventaja competitiva. En él se indican las consideraciones que se deben agregar a dichas competencias al trasladarlas o desarrollarlas como ventajas competitivas sostenibles. A continuación se detallan las relaciones entre el origen de las diferentes fuentes de competencias distintivas, si éstas derivan en un criterio de compra dominante, la capacidad de comunicación al cliente final de esa competencia distintiva en base a su naturaleza, el potencial para que esa competencia distintiva se convierta en una ventaja competitiva y la posibilidad del mantenimiento a lo largo del tiempo de esa competencia distintiva convertida en ventaja competitiva. Del análisis de este cuadro se pueden derivar las distintas combinaciones posibles entre competencia distintiva y ventaja competitiva.

Tabla 2.12. Descripción de las relaciones entre diferentes fuentes de competencias distintivas y la ventaja competitiva.

Área de la competencia distintiva	Criterio de compra dominante	Facilidad para ser comunicada	Potencial para ser ventaja competitiva	Continuidad
Experiencia Conocimiento Habilidad de los dueños, empleados	Solamente si se refleja directamente en el producto final o servicio	Puede ser difícil de establecer	Moderado - hacia abajo-	Generalmente fuerte
Único/especial/original producto o servicio	Si, particularmente si satisface necesidad del consumidor	Relativamente fácil	Alto	Depende de la competencia
Mejor/más competente servicio de atención al cliente	Si, a menos que el precio afecte en contra	Puede ser difícil de establecer	Moderado	Generalmente fuerte
Localización	Depende de la naturaleza del producto/servicio	Directo	Moderado –a alto-	Fuerte
Variedad/flexibilidad productos/servicios	Si	Relativamente fácil	Alto	Generalmente fuerte.
Atmósfera amistosa	Solamente si esta reflejado con otros factores	Puede ser difícil de establecer	Bajo a moderado	Generalmente fuerte
Reputación/imagen	Si, a menos que el precio afecte al contrario	Puede ser difícil de establecer	Moderado	Generalmente fuerte
Único método de comercialización	Si, si el acercamiento es importante para los consumidores	Facilidad relativa	Alto	Generalmente fuerte
Alcanzar un único segmento del mercado	Si	Facilidad relativa	Alto	Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta las áreas más comunes de competencias distintivas consideradas en este estudio, se puede señalar entonces que en primer lugar se encuentra según Stoner la “experiencia, habilidad con respecto al conocimiento de los dueños o trabajadores” (1987). Para que esta competencia distintiva se desarrolle como ventaja competitiva, dicha capacidad debe presentarse como criterio de compra dominante para los clientes potenciales. Es decir, esta capacidad resulta clave para el cliente en la decisión de compra, únicamente si su posesión se refleja de alguna manera en el

producto final o el servicio. Según se señala en el estudio de Stoner “si éste es el caso, los clientes deben ser conscientes que la mano de obra experimentada ha llevado a un mejor producto o servicio” (1987). Esta situación requiere publicidad, promoción y tiempo puesto que comunicarlo masivamente puede resultar complicado. Sin embargo, Stoner establece que, “una vez que los consumidores entienden y aceptan esta ventaja competitiva, su continuidad es probable que se mantenga a lo largo del tiempo” (1987).

La competencia distintiva que implica tener un producto o un servicio único, especial, original, ofrece el potencial obvio para ser un criterio de compra dominante. Esta capacidad debe ser relativamente fácil de comunicar. De esta manera, esta competencia distintiva aparece como una capacidad que puede llevar fácilmente a constituirse en una ventaja competitiva. En consecuencia, la continuidad dependería, en gran medida, de la capacidad de los competidores de ofrecer productos similares o sustitutos o bien servicios adicionales según lo dictado por la demanda del consumidor.

Con respecto al mejor o más competente servicio de atención al cliente y a la calidad relativa del producto o servicio, son probablemente criterios de compra importantes siempre que el precio de los mismos no afecte la situación en sentido contrario. Al igual que la señalada en primer lugar, en estas áreas de la competencia distintiva puede ocurrir que sean difíciles de establecer y proyectar a los clientes potenciales. Sin embargo, una vez establecidos, es probable que continúen siendo fuertes y sostenibles. La capacidad para que estas competencias distintivas se conviertan en ventajas competitivas resulta moderadamente alta.

Para el autor de este estudio, la localización resulta una capacidad difícil de evaluar. La influencia de esta competencia distintiva como criterio de compra dominante probablemente dependa directamente de la naturaleza del producto o servicio. Posee una alta facilidad de comunicación y una moderadamente alta probabilidad de convertirse en una ventaja competitiva. Una vez que esta competencia distintiva se ha transformado en una ventaja competitiva, su sostenibilidad en el tiempo resulta sencilla.

En un sentido fuerte, la competencia distintiva del bajo coste o precio del producto o servicio es efectivamente un criterio de compra dominante y el precio es una información que puede ser comunicada fácilmente. Así, esta competencia distintiva se

puede convertir claramente en una ventaja competitiva. Sin embargo, la sustentabilidad depende en gran parte de la capacidad de las compañías rivales de ajustar sus precios o de ofrecer productos sustitutos o servicios a un precio más económico y competitivo.

Poseer una competencia distintiva que permita proporcionar una amplia variedad, disponibilidad y flexibilidad en los productos y servicios implica un criterio de compra dominante, fácil de comunicar, con alta probabilidad para convertirse en una ventaja competitiva y con relativa facilidad para ser sostenible en el tiempo.

Una competencia distintiva basada en la creación de una atmósfera amistosa no representa un criterio de compra dominante, ni resulta fácil de comunicar ni de transformar en una ventaja competitiva, aunque si así sucediese, su prolongación en el tiempo resultaría sencilla.

La reputación, concebida como imagen de marca, sí constituye un criterio de compra dominante a menos que el precio actúe en sentido contrario. Su comunicación inicial puede resultar complicada y la capacidad para convertirse en una ventaja competitiva moderada, aunque una vez logrado, su mantenimiento en el tiempo resulta sencillo.

Poseer un método único de comercialización resulta en una competencia distintiva que representa un criterio de compra dominante cuya comunicación es sencilla, su capacidad para convertirse en una ventaja competitiva muy elevada y con una capacidad muy alta para mantenerse en el tiempo.

Finalmente, alcanzar un único segmento de mercado con una fuerte especialización, implica un criterio de compra dominante con una gran facilidad para ser comunicado a los clientes y una alta probabilidad para derivar en ventaja competitiva, que una vez alcanzada resulta relativamente fácil de prolongar en el tiempo.

En otro estudio de similares características Conant et al. (1993), exploran cómo las estrategias y las habilidades se transforman en ventaja competitiva. El análisis se centra fundamentalmente en las pequeñas y medianas empresas. El estudio analiza la relación entre los tipos de estrategia comercial y las competencias distintivas. En función de esto se sugiere que las capacidades de comercialización de las empresas serán superiores a las de sus competidores a lo largo de un mayor número de dimensiones, en la medida en que se presente una orientación fuerte hacia este

apartado funcional. Así mismo, se describen en el estudio de Conant (1993), la interacción entre los patrones competitivos de la estrategia de marketing, las competencias distintivas basadas en competencias aplicadas a la comercialización y el funcionamiento de la organización. Especialmente significativas resultan, de este análisis, las evaluaciones que llevarían a cabo los encargados de manifestar o hacer conocer las dimensiones de los nuevos procesos de desarrollo del producto o servicio. Como se indica y confirma en el estudio de Conant (1993), “la habilidad primordial de estos encargados es la de encontrar y de explotar el nuevo producto y las oportunidades que brinde el mercado”. En este estudio se puede comenzar a observar que aquellas empresas que realizan una acción comercial de forma superior a la de sus competidores, realizan en general, mejor que sus competidores la mayoría de las demás acciones comerciales.

En otra investigación Drödge y Vickery (1994), presentaron un modelo exploratorio de ventaja competitiva que considera las relaciones que se generan entre las fuentes y los resultados de las diferentes ventajas y se integran a través de las funciones de la comercialización y de determinadas disciplinas de investigación. Así, el estudio identifica tres áreas funcionales de competencias distintivas, potenciales fuentes de ventaja competitiva:

1. Competencias relacionadas con el marketing.
2. Competencias relacionadas con el diseño y desarrollo del producto (innovación).
3. Competencias relacionadas con la fabricación del producto.

Cada una de estas tres áreas funcionales identificadas está definida por la suma del rendimiento de 31 items que valoran una potencial competencia. A cada uno de estos 31 items se le ha asignado previamente un valor en base a su importancia y al alcance de su responsabilidad en la cuenta de resultados. El estudio analiza las relaciones de los tres conjuntos funcionales entre ellos y como fuentes potenciales de ventaja competitiva, en base a su relación con indicadores de rendimiento como retorno en la inversión y cuota de mercado. Los resultados de este estudio sugieren que la capacidad de innovación representa una clara fuente de ventaja competitiva. Las competencias distintivas que allí se analizan como fuentes potenciales de ventaja competitiva, se extrapolan con el fin de lograr esta conversión de competencias

distintiva en ventaja competitiva por medio del conocimiento y la actuación adecuada en cada una de las variables implicadas en el estudio.

El estudio se centra en el significado de ventaja competitiva que, siguiendo a Day y Wensley (1988), constituye un término “permutable con competencia distintiva, en la medida que significa una superioridad relativa en habilidades y recursos”. La implicación fundamental del estudio radica en la posibilidad de encontrar una superioridad relativa en habilidades y recursos de un área funcional, tratándose de competencias en lo que se refiere a la comercialización, la fabricación y la innovación como recursos críticos o fuentes de ventaja. Hasta este momento, se consideraban las competencias como habilidades o capacidades globales, genéricas a toda la empresa y en ningún caso derivadas de áreas funcionales específicas de la misma. Así mismo, el estudio representa una de las primeras aproximaciones para relacionar por medio de rendimientos superiores, competencias distintivas con ventaja competitiva.

El término ventaja competitiva en el estudio de Day y Wensley (1988), tiene al menos dos significados distintos: la superioridad en cuanto a las habilidades y/o los recursos y la superioridad con respecto a los resultados del funcionamiento. En este estudio se correlacionan estos dos significados, partiendo del hecho de que la hipótesis en muchos campos es que la superioridad en habilidades y/o recursos lleva a la superioridad en el funcionamiento de la compañía. Los resultados de esta investigación confirman fundamentalmente, que las competencias en la comercialización, la innovación y la fabricación son fuentes de ventaja competitiva para una compañía. Una ventaja competitiva no emergería necesariamente de una competencia distintiva, sino que también podría representar una competencia central de la empresa. Por ejemplo, una competencia central podría dar lugar a una ventaja competitiva en la medida en que permita a la compañía obtener mayores márgenes. Estos resultados están alineados con la aportación de Money (2007), citada en los apartados anteriores, según la cuál, tanto las competencias centrales como las competencias distintivas representan fuentes potenciales de ventajas competitivas.

Resulta fundamental recordar que una competencia distintiva y una ventaja competitiva se miden en base a las empresas contra las cuales la firma en cuestión es evaluada. En el caso de la competencia distintiva la clave reside en cómo ésta es transmitida al mercado, puesto que el cliente debe identificarla como tal para que realmente sea considerada como distintiva.

Cabe resaltar que la sola posesión de una competencia distintiva no supone la obtención de una ventaja competitiva¹¹. En función de los planteamientos explicitados anteriores, se entiende el concepto de competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa como la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un rendimiento superior al de los competidores (Rubio y Aragón, 2009). El término ventaja competitiva, por tanto, procede de competencia. En el ámbito económico, este término tiene dos significados: el grado de rivalidad económica existente en un mercado, o bien la forma de actuación de los agentes en el mismo (Ibíd.) Por ello, la capacidad para competir es la que origina las diferencias entre las organizaciones que tienen éxito y las que se ven obligadas a salir del mercado. Esta concepción está íntimamente ligada al concepto de desempeño organizativo (Rubio y Aragón, 2009). De hecho, la reinversión de las rentas producidas por las ventajas competitivas tendrá como resultado un mayor rendimiento y por lo tanto, una mejor posición relativa de la empresa respecto a su competencia. El éxito competitivo en las empresas tiene un alto componente dinámico, que varía con el tiempo y que los factores que lo determinan en un contexto específico, no tienen por qué coincidir en otro (Megicks, 2001; Xiong y Shang, 2007; Rubio y Aragón, 2009).

Puesto que alcanzar y mantener la ventaja competitiva resulta una cuestión crucial para el éxito y la supervivencia de las empresas, el estudio de las causas de la diferencia de rentabilidad entre compañías, representa un tema controvertido y ampliamente tratado en la literatura académica. Son muchos los trabajos que han buscado responder a la pregunta: ¿cuáles son las variables que explican la competitividad de la empresa? Porter (1985), identificó estrategias genéricas que pueden utilizarse individualmente o en conjunto, para crear a largo plazo una posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores. El modelo competitivo de Porter ha sido el más utilizado a la hora de analizar el entorno competitivo en el cual se desenvuelven las empresas. Para ello, estudia técnicas de análisis del sector, con el fin de realizar una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio desde un punto de vista estratégico. Así mismo, existe un modelo de estrategias genéricas. Este modelo, planteado por Porter en 1996, hace referencia a la competencia en sí y en cómo las empresas pueden adoptar distintas alternativas para ganar terreno en su posición en el sector. Este modelo ayuda a entender por qué

¹¹ La transformación de la competencia distintiva en ventaja competitiva, depende de cómo se aprovecha esa competencia y de que una vez puesta en acción, sea capaz de obtener resultados superiores a los de los competidores.

algunas empresas obtienen mejores resultados y cómo conseguir que esa ventaja permanezca en el tiempo.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, Porter (1985), plantea que existen principalmente dos estrategias genéricas: costes y diferenciación. Las demás provienen de la combinación o especialización de cada una de ellas.

- Liderazgo en costes: consiste en aquella estrategia centrada en ofrecer los productos y servicios al menor precio posible. Como indica Porter (1996) “Una empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector industrial”, es decir, ser el líder por precio y no una de las varias empresas que luchan por esto.
- Liderazgo por diferenciación: lo posee aquella empresa que busca que los consumidores la perciban como distinta, es decir, busca ser única en su sector industrial y que los compradores perciban que reciben de ella un valor añadido.
- Especialización: esta estrategia se basa en centrarse en un sector específico de la industria. Las empresas seleccionan un segmento o un grupo de éstos y diseñan su estrategia para servirlos a la medida. Puede existir tanto la especialización por costes como por diferenciación. La primera consiste en competir por costes en el segmento elegido y la segunda cuando la empresa busca diferenciarse en su mercado objetivo.
- Combinación de Estrategias: aquí la idea central consiste en integrar el liderazgo en costes, con el liderazgo en diferenciación. Si bien resulta más complicado entregar al cliente atributos diferenciadores con bajos precios, la recompensa resulta mayor.

Sin embargo, las investigaciones indican que las ventajas obtenidas por estas estrategias sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan (Porter, 1990). La misma dinámica de los mercados dificulta la posibilidad de alinear las estrategias a las necesidades cambiantes. Para solucionar en parte la inexactitud de la alineación, Grant (1991), presenta la “teoría de recursos y capacidades de la empresa”. En ella establece el papel de las capacidades y recursos centrales para la comprensión del entorno competitivo y los factores externos que influyen en las empresas de un mismo sector. A pesar de que a Porter se le considera como uno de los más grandes exponentes de la teoría de la ventaja competitiva, se han hecho críticas a su modelo. Jeffrey McGee es uno de los pioneros en criticar dicho modelo, puesto que pone en tela de juicio el concepto de utilizar una estrategia centrada

exclusivamente en costes. Así mismo, Porter realizó una revisión de su pensamiento en el que indica que durante muchos años sus planteamientos estaban centrados sobre la base de que el éxito de una empresa se centraba en el estudio y análisis de los sectores y la estrategia que resultaba de dicho estudio. Sin embargo, en esta revisión, Porter añade una nueva dimensión al éxito empresarial, basada en la búsqueda de las capacidades de su gente y en la puesta en acción de las mismas, (2000). Esta revisión está alineada con las teorías desarrolladas por Grant (1991) y McGee (2000), así como con los objetivos de la presente investigación.

En uno de los primeros estudios, Rubach y McGee (1996), encuestaron a 222 comercios minoristas en cinco comunidades de Nebraska en la que una tienda Wal-Mart acababa de abrir. Los resultados revelaron que el 72% de las empresas que respondieron al cuestionario resultaron afectadas por la llegada de la gran cadena de distribución Wal-Mart. El 53% sufrieron consecuencias negativas y solo el 19% disfrutó de un impacto positivo. Los pequeños comercios minoristas, ante la amenaza de una competencia por costes, respondieron con precios más bajos y un aumento de las promociones, lo cual provocó el estrechamiento de sus márgenes y en ningún caso el desarrollo de una ventaja competitiva basada en el precio. El grupo en su conjunto no hizo ajustes dramáticos en su estrategia competitiva y muchos de los pequeños comercios minoristas eran reacios o incapaces de adoptar una respuesta competitiva.

Finney y McGee (1997), mediante 189 encuestas a pequeños comercios minoristas en las comunidades en las que Wal-Mart abrió, descubrieron que a los pequeños comercios que habían adoptado nuevos planes de comercialización, se les asoció con un mejor rendimiento y obtuvieron un mejor desempeño empresarial. Finney y McGee (1997), advierten que sus resultados no deben sugerir que las empresas deban competir con grandes cadenas de descuento (en este caso, Wal-Mart). Se sugiere que los comercios minoristas independientes deben conocer sus líneas de productos y utilizar los precios y la promoción selectiva para competir eficazmente contra el descuento genérico de los mayoristas.

Peterson y McGee (2000), en su estudio, se centraron más en el desarrollo de ventajas competitivas basadas en competencias poseídas por los comercios minoristas independientes, en lugar de las estrategias genéricas de costes. En su análisis encontraron que el rendimiento de los comercios minoristas que contaban con una ventaja competitiva, era netamente superior al de los comercios que no contaban con ella. Estas ventajas competitivas se sostenían en competencias entre las que

destacaron: una alta percepción de la imagen del establecimiento, el control y evaluación de los programas de ventas y la implementación de las acciones planificadas.

Brennan y Lundsten (2000), estudiaron la llegada de tiendas mayoristas en cinco pequeñas ciudades de Minnesota. Si bien en el estudio no expresan las tácticas adoptadas por las pequeñas tiendas de comestibles, los autores recomendaron la diferenciación como estrategia y fuente de ventaja competitiva, haciendo hincapié en el surtido de las mercancías y la atención al cliente. Los autores identificaron que a los pequeños comercios les resultaba difícil competir por precio. Por ello debían diferenciarse sobre la base de la imagen, la calidad y el servicio.

Tras la llegada de las grandes tiendas de descuento, Rubach y McGee (2002), encontraron que los pequeños comerciantes que escogieron una estrategia híbrida de bajo coste y diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, fueron los que habían identificado y llevado a cabo una clara definición de su nicho de mercado. Su objetivo consistió en ofrecer productos o servicios con un alto valor añadido para un público determinado. Esto les permitió mantener e incrementar su cuota de mercado objetivo.

Los cambios en los patrones de compra de los consumidores han llevado a algunos investigadores a argumentar que la decisión de una empresa para seguir una estrategia (ya sea de liderazgo en costes o diferenciación) ya no resulta suficiente para seguir siendo competitivos. El consumidor de hoy es cada vez más sensible al precio, pero también exige más valor y productos de mayor calidad (Rubach y McGee, 2002). Las empresas que pueden proporcionar tanto calidad como productos asequibles son las que consiguen mayor cuota de mercado en la mayoría de los sectores. Para muchas empresas una estrategia híbrida de bajo coste y diferenciación, como fuente de ventaja competitiva, se ha convertido cada vez más en la apuesta más fiable para alcanzar un rendimiento superior (Peterson y McGee, 2000; Rubach y McGee, 2002).

Bilesbach y Walker (2003), identificaron las mejores prácticas o factores de éxito de los minoristas. No definieron táctica alguna, sólo se limitaron a identificar la mejor estrategia. Su investigación indica que la competencia en precios no resulta recomendable. Sin embargo, apuestan por el desarrollo y formación de los empleados y la selección correcta de los productos en base al público objetivo. Estos elementos fueron identificados como factores de éxito y fuente de ventaja competitiva.

Como se ha manifestado en las investigaciones afines al objeto de estudio, se ha encontrado que los comercios minoristas locales que han adoptado una estrategia de diferenciación y bajo precio como fuente de ventaja competitiva, han tenido más éxito al hacer frente a la llegada de un gran establecimiento de distribución. Sin embargo, existen casos de éxito de tiendas que apostaron en basar su resultado solamente en el bajo coste. Las tiendas de “todo a un dólar” en Estados Unidos, “todo a 100” en España, han sido capaces de competir frente a la llegada de los grandes distribuidores como Wal-Mart por dos aspectos: por su capacidad para ofrecer precios más bajos y por proporcionar una mayor comodidad en la compra por la cercanía y distribución del establecimiento. Se trata de dos características básicas que han constituido la base sobre la que han construido su ventaja competitiva. El tamaño típico de un Wal-Mart, en realidad ha creado inconvenientes para los clientes que deben desplazarse específicamente a las afueras de la ciudad para poder comprar en esta gran cadena de distribución. Las tiendas de dólar, sin embargo, son mucho más pequeñas que un típico Wal-Mart y se encuentran en el centro de las comunidades. Por lo tanto están más cerca de donde vive la gente. El proceso de compra resulta rápido y sencillo (Rubach y McGee, 2002).

Una vez que este nicho de mercado que valora la cercanía, el precio y la simplicidad del proceso de compra ha sido identificado, los pequeños comercios deben implementar las estrategias que permitan llegar a ese público objetivo. Una estrategia híbrida basada en la diferenciación y el precio, se considera la combinación más efectiva para competir con las grandes superficies y generar una ventaja competitiva propia, puesto que permite al pequeño comercio minorista evitar la batalla exclusivamente en el terreno de los precios, donde puede sufrir un mayor desgaste (Peterson y McGee, 2000; Rubach y McGee, 2002). Así mismo, las investigaciones sugieren que las grandes cadenas de distribución no sólo pueden aumentar la competitividad global del comercio minorista local, sino que a su vez, representan un factor de atracción del consumidor de las comunidades circundantes (Peterson y McGee, 2000).

La revisión de la literatura revela que existe un conjunto limitado de investigación que aplica el concepto de competencias distintivas para el estudio de la ventaja competitiva en pequeñas empresas minoristas. Como consecuencia de ello, se conoce muy poco sobre el papel que las competencias distintivas tienen a la hora de proveer una ventaja competitiva para el comercio minorista independiente (Love y McGee, 1999). Conviven sin embargo, dos corrientes de investigación relevantes que han comenzado a

examinar el papel de las competencias distintivas en las pequeñas empresas minoristas (Love y McGee, 1999). El primero de estos ha sido producido por Conant, Smart y Solano Mendez (1993), quienes encontraron que las pequeñas empresas que optaron por competir con capacidades distintivas bien definidas, superaron a las estrategias de aquellas empresas con un enfoque menos definido. La otra corriente ha sido desarrollada por McGee y Finney (1997) y McGee y Love (1999). Estos autores han examinado la relación entre las competencias distintivas y ventajas competitivas para los comercios minoristas. Esta corriente examina las estrategias implementadas y competencias distintivas desarrolladas por parte del comercio minorista para reaccionar y competir ante los cambios en sus mercados (Love y McGee, 1999; Peterson y McGee, 2000).

En la tabla 2.13 se observa de manera resumida lo que los autores han hallado en sus estudios, las estrategias que proponen y las competencias distintivas que utilizaron para alcanzar su supervivencia. De acuerdo con estos autores, el comercio minorista tiene una clara ventaja en el área de servicio, debido a que muchos de los comerciantes locales tienen la capacidad de construir relaciones personales con los clientes. Así mismo, el pequeño tamaño de los comercios permite una mayor atención individual a cada cliente.

Tabla 2.13. Estrategias para lograr el desarrollo de competencias distintivas.

Autor	Estrategia	Población Muestra	Empresa	Competencia Distintiva
Peterson y McGee (2000)	Diferenciación	Minoristas	Wal-Mart	Trato cliente
McGee (2000)	Cambiar	Minoristas	Drug-stores	Imagen Servicio
Brennan y Lundsten (2000)	Diferenciación	Minoristas	Grandes cadenas de descuento	Imagen Servicio
Rubach y McGee (2002)	Bajo coste y diferenciación	Minorista	Wal-Mart	Control de costes
Billesbach y Walker (2003)	Diferenciación	Pequeñas empresas.	Grandes cadenas de descuento	Formación Imagen

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de transformar una competencia distintiva en una verdadera ventaja competitiva, dos factores importantes deben estar presentes. Uno, como sugiere Coyne (1986), la competencia debe reflejar algún criterio clave de compra para el mercado. Por ejemplo, una empresa puede producir productos de calidad superior, pero si la calidad resulta un factor que el cliente da por hecho, es decir, que anticipa que lo que compra posee o debe poseer buena calidad, esta competencia distintiva no dará lugar a una ventaja competitiva. En este mismo sentido, el hecho de poseer una ventaja competitiva no es suficiente, porque además, ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de competencias distintivas que le permita generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Stoner, 1987; Porter, 1996; Love y McGee, 1999; Peterson y McGee, 2000). El segundo factor necesario para el desarrollo de una competencia distintiva en una ventaja competitiva recae en la comunicación. Esto es, el mercado y sus consumidores deben ser conscientes del hecho de que la competencia distintiva de una empresa existe. Si una empresa goza de una competencia distintiva que los consumidores valoran como un factor clave de compra y los consumidores son conscientes de que la empresa posee la competencia, entonces existe el potencial para transformar la competencia distintiva en una ventaja competitiva (Coyne, 1986; Love y McGee, 1999).

Hasta el momento son escasas las investigaciones que profundizan en el estudio de los factores que explican el éxito con muestras de PYMES. Esto contrasta con la importancia que tiene para el desarrollo económico y social de cualquier área económica este colectivo de empresas. Concretamente, en Europa representan más del 87 por 100 del tejido empresarial y eso las convierte en piezas clave de la creación de empleo y de riqueza (Rubio y Aragón, 2009). Por ello, resulta vital incrementar las investigaciones que se centren en su estudio, lo que acercaría la importancia real a la científica y contribuiría a reducir la brecha existente en la literatura. Varias de las investigaciones en esta área, han demostrado que las estrategias y los factores competitivos aplicables a las grandes empresas, difieren de las que deben aplicar los pequeños comercios para lograr su desarrollo y éxito (Renuka y Venkateshwara, 2006; citados por Rubio y Aragón, 2009).

Por tal motivo, el estudio de Peterson y McGee (2000), centrado en las oficinas de farmacia independientes, proporciona información valiosa para la investigación de las fuentes de ventaja competitiva y sobre el carácter multidimensional de los recursos y

capacidades del pequeño comercio minorista. Su investigación, mide mediante un método de análisis exploratorio y confirmatorio los ítems que definen los constructos de competencias y rendimiento y proporciona estimaciones de sus relaciones. El comercio minorista motivo del estudio, al no poder competir en el mercado con estrategias de bajo coste y/o amplio surtido, se orienta al servicio personalizado para fidelizar a sus clientes y generar ventajas competitivas. Así mismo, centra su atención en el fortalecimiento de su competitividad, prestando servicios farmacéuticos de consulta complementarios para sus clientes y modernizando el diseño, la configuración y los servicios del establecimiento. La mayoría de los farmacéuticos incluidos en el estudio expresó que los clientes acuden a las pequeñas farmacias independientes a comprar medicamentos por el servicio personalizado que brindan y por su ubicación. Estos dos factores representan la clave para determinar la preferencia por la oficina de farmacia independiente, a pesar de contar de media en sus productos con un precio superior a farmacias pertenecientes a grandes cadenas de distribución (Peterson y McGee, 2000). Así mismo, se debe tener en cuenta el impacto que el uso de la tecnología representa como elemento estratégico para incrementar la competitividad en empresas de todos los tamaños y a través de todos los sectores. Estas implementaciones tecnológicas, en general, están más al alcance de las grandes cadenas de distribución que de los comercios minoristas (Peterson y McGee, 2000; Xiong y Shang, 2007).

En la literatura revisada, se constata la existencia de vínculos sustanciales entre los recursos basados en las capacidades y habilidades de una empresa y la generación de una ventaja competitiva. En el estudio de Peterson y McGee (2000), el rendimiento de los comercios minoristas independientes (farmacias), indica que está positivamente correlacionado con las siguientes competencias distintivas: imagen, control de la programación de ventas e implementación de las estrategias. En consecuencia, los rendimientos por encima de la media de los pequeños comercios, están positivamente correlacionados con las estrategias que sus propietarios desplieguen. Los resultados del estudio de Peterson y McGee (2000), apoyan la propuesta de desarrollar estas competencias distintivas generadoras de ventaja competitiva.

En resumen, existe todavía poca investigación empírica para definir la relación entre competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva en el comercio minorista, así como para su posterior aplicación en estrategias exitosas por parte del comercio minorista ante la amenaza de las grandes cadenas de distribución. En este sentido, los estudios de Love y McGee (1999), Peterson y McGee (2000), Achua y Lussier (2001) y

Rubio y Aragón (2002), contribuyen a la literatura explicitando el impacto de las estrategias llevadas a cabo por el pequeño comercio minorista para competir con las grandes superficies en base a las competencias distintivas identificadas.

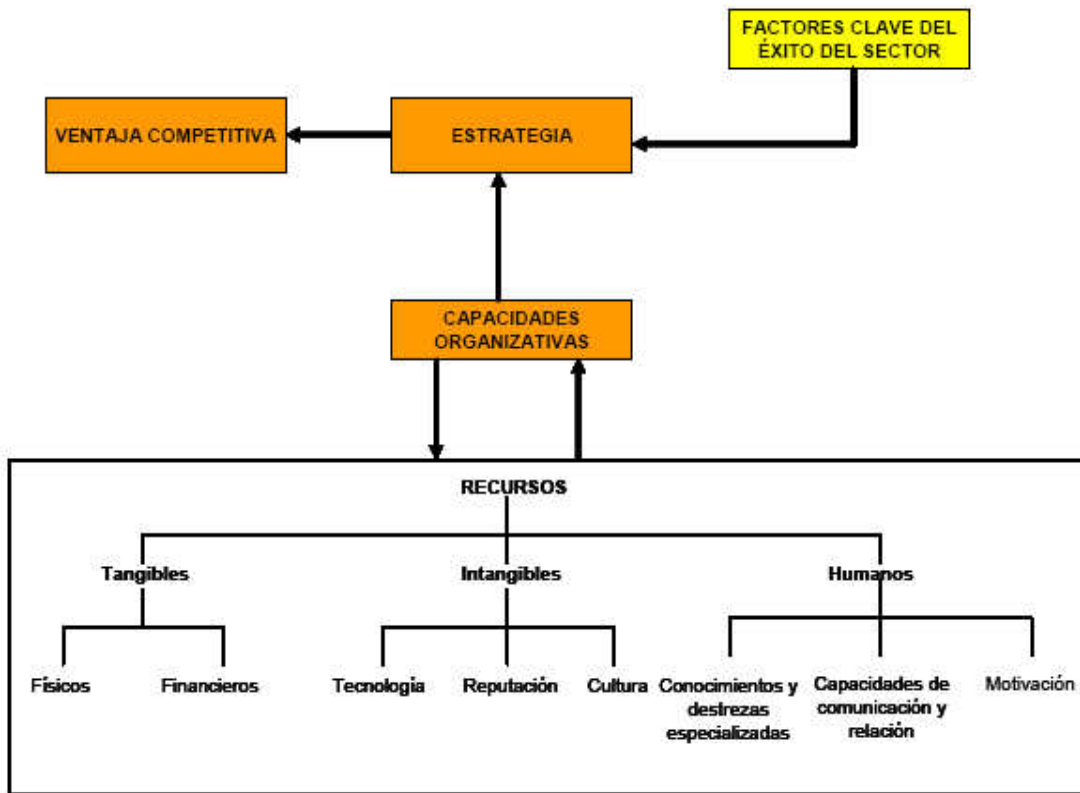
2.3.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS

La teoría de recursos y capacidades procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y es la precursora de la gestión del conocimiento (años 90). La teoría de recursos representa la base sobre la que construir la planificación estratégica de una empresa. Esta teoría, se apoya en las investigaciones llevadas a cabo por Coase (1937), Selznick (1957), Penrose (1959), Stigler (1961), Chandler (1962, 1977) y Williamson (1975). La relación entre los recursos y el rendimiento de la empresa fue posteriormente investigada por Conner (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Rugman y Verbeke (2002). Cada compañía desarrolla periódicamente un proceso de análisis de la situación actual, plantea una situación futura deseada y planifica las acciones que va a llevar a cabo para alcanzar dicha situación.

Los cimientos sobre los que la empresa debe construir su estrategia deben sostenerse en recursos que dicha empresa posea en mayor grado que los competidores para poder alcanzar sus objetivos. Dichos recursos, en gran medida suelen estar basados en la posesión de conocimientos (implícitos o explícitos). Estos conocimientos sustentan la creación de competencias distintivas que pueden derivar en ventajas competitivas. El diagrama 2.4 recoge el proceso de generación de ventajas competitivas en base al análisis de los recursos disponibles según Grant (1991).

Diagrama 2.4. Relaciones entre ventaja competitiva, estrategia y recursos.



Fuente: Grant (1991).

El conocimiento reside en los recursos humanos (de manera individual y en los equipos) y sus interacciones con los recursos tangibles e intangibles (procedimientos). Este conocimiento puede dar lugar a habilidades/capacidades organizativas que desembocan en una competencia. Si esta competencia pone en ventaja a la empresa en aspectos críticos respecto a los competidores, entonces fundamentaremos la planificación estratégica en base al aprovechamiento de dicha competencia. Cuando esta competencia aporte un crecimiento en cuota de mercado o rendimientos superiores a los competidores de manera sostenible en el tiempo, se habrá desarrollado una ventaja competitiva. A continuación, se profundiza en las interacciones de los agentes presentes en este proceso.

2.3.1.

Adquisición de conocimientos, recursos y desarrollo de competencias

Las personas pueden adquirir conocimiento dentro de la empresa de dos maneras:

1. Se le puede enseñar, se puede aprender de otras personas o transmitido de forma escrita porque dicho conocimiento puede ser expresado y transmitido.
2. Puede acceder al conocimiento mediante “el aprendizaje en forma de experiencia personal” (Penrose, 1959).

Al primer tipo de conocimiento Penrose lo denomina objetivo y resulta independiente, al menos en teoría, de la opinión y criterio de cualquier individuo o grupo. Se puede decir que responde “al estado de la ciencia” (Penrose, 1959). Sobre la experiencia, Penrose señala que es intrínseca a la propia actividad realizada y que el conocimiento obtenido de esta forma resulta, en la mayoría de las ocasiones, intransmisible. “La experiencia motiva un conocimiento creciente de las cosas y contribuye al conocimiento objetivo en la medida en que sus resultados pueden ser transmitidos a otros. Pero la experiencia misma no puede ser nunca transmitida; produce un cambio -a menudo muy sutil- en los individuos y no puede ser separada de ellos” (Penrose, 1959). De esta manera, la acumulación de la experiencia se convierte en ese recurso tácito, opaco, que pasa desapercibido pero que la empresa posee y en el que basa su competencia distintiva y su ventaja competitiva. Esta situación conlleva dos vertientes opuestas. Por un lado, puesto que el conocimiento es tácito y no está identificado explícitamente, es muy complicado que los competidores lo puedan imitar ni tampoco adquirir por medio de la contratación de algún directivo o trabajador de la empresa que lo posee, porque además de ser un conocimiento muy difícil de detectar, no está en posesión de una única persona en la empresa, sino distribuido. Sin embargo, el hecho de que el recurso que nos proporciona nuestra competencia distintiva que evoluciona en ventaja competitiva no sea explícito, implica que no puede ser procedimentado, con lo cual se destruiría en el momento de perder al grupo de personas dentro de la empresa que lo posean. Así, “aquel individuo que ha desarrollado su actividad productiva dentro de una empresa dada, puede gracias a su conocimiento cercano de

los recursos, estructura, historia, operaciones y personal de la empresa, rendir servicios a dicha organización que no podría proporcionar a otra diferente sin antes adquirir una experiencia suplementaria” (Penrose,1959). Esta es la razón por la que conforme pasa el tiempo, los recursos directivos de la empresa se vuelven más valiosos para la misma y a su vez, no pueden ser utilizados de una manera directa e inmediata por los competidores simplemente con la contratación de directivos de la competencia. Por otro lado, “cuando las personas llegan a acostumbrarse a trabajar en una determinada empresa o con un grupo determinado de personas, adquieren, tanto consideradas individualmente como en grupo, mucho más valor para la empresa ya que los servicios que pueden proporcionar se incrementan con el conocimiento de sus compañeros de trabajo, de los métodos de la empresa y del mejor modo de actuar dentro del conjunto particular de circunstancias en que trabajan” (Penrose, 1959). Por lo tanto, el conocimiento, la experiencia, los individuos, los procesos de la empresa (manera en la que interactúan los individuos), los equipos de trabajo y la propia estructura de la empresa como tal, representan la base para el desarrollo de la competencia distintiva y de la ventaja competitiva y por ello, la ventaja competitiva derivada del conocimiento y de estas interrelaciones resulta extremadamente difícil de imitar por los competidores.

El hecho de que el conocimiento y la experiencia de las personas sean la fuente para el desarrollo de competencias distintivas, adquiere una relevancia especial en el comercio minorista. En empresas donde trabajen un número muy limitado de personas, el perder dos o tres de ellas en un momento dado, puede implicar la pérdida de la competencia distintiva y con ello de la ventaja competitiva poseída. Esto se debe a que al estar este conocimiento implícito en las personas, se puede sustituir a los recursos, pero no resulta posible trasladarles dicho conocimiento a los nuevos empleados. Al mismo tiempo, el comercio minorista de carácter familiar, que se mantiene de generación en generación, puede contar intrínsecamente con una ventaja competitiva que se conserva estable en el tiempo puesto que el conocimiento que genera la competencia distintiva que desemboca en la ventaja competitiva, se transmite de forma continuada a la nueva generación y no es un conocimiento explícito, por lo tanto fácil de imitar.

2.3.2.

La teoría de recursos, competencias distintivas y ventaja competitiva

2.3.2.1. La teoría de recursos y sus implicaciones para la presente investigación

En este recorrido sobre los antecedentes teóricos afines al objeto de estudio propuesto se asume la teoría de recursos y capacidades, con el fin de reconocer la importancia de los factores internos que permiten el logro de la competitividad empresarial en el mercado local. Con este fin, se parte de una perspectiva global de la competitividad, concentrando el análisis en el nivel micro y en un enfoque estratégico de la gestión de los recursos humanos. Se profundizará, por tanto, en estos aspectos, para conseguir establecer en qué medida las competencias distintivas de la gestión de los recursos humanos pueden desarrollarse como una aportación, para lograr la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para las empresas y en particular para los pequeños comercios minoristas.

La teoría de la cual se parte permite dirigir el énfasis en el desarrollo, mantenimiento y explotación de los recursos internos. Igualmente se encuentra apoyada en el supuesto de que el fortalecimiento de una compañía se relaciona de una manera directamente proporcional al potencial que posea de crear nuevos productos y penetrar nuevos mercados, es decir, en función de su capacidad para lograr la disponibilidad y utilización de sus recursos de manera que éstos se constituyan en ventajas competitivas en el mercado (Penrose, 1959).

Esta manera de encarar la investigación da lugar a la necesidad de establecer las características de los recursos para que puedan considerarse fuente de ventaja competitiva sostenida y también a la de establecer y desarrollar la “capacidad de utilizar de forma eficiente y eficaz los servicios que estos recursos pueden prestar, dadas las relaciones de interdependencia existentes con otros factores o recursos controlados por la empresa” (Ventura, 1996).

La teoría de los recursos parte de la base de que la empresa debe identificar sus recursos clave para posteriormente evaluar si dichos recursos cumplen los siguientes criterios para convertirse en una ventaja sostenible en el tiempo:

1. Valioso. Un recurso debe permitir a la empresa desarrollar una estrategia que genere valor para la compañía bien obteniendo un rendimiento superior al de los competidores, bien reduciendo las debilidades de la propia empresa (Barney, 1991; Shoemaker, 1993). En el caso del pequeño comercio, el recurso valioso debe permitir enfrentar tanto a las grandes compañías como a los competidores similares en tamaño.
2. Escaso. Por definición, para que un recurso sea valioso, debe resultar escaso. Esta escasez y su valor determinarán los potenciales retornos en la inversión por encima de los de los competidores (Barney, 1986).
3. Inimitable: Para que un recurso valioso y escaso pueda tener el potencial de convertirse en una competencia distintiva o en una ventaja competitiva, debe resultar difícil de imitar por los competidores. De otro modo, el recurso pierde todo su potencial.
4. No sustituible. Así mismo, resulta igual de importante que el recurso no pueda ser sustituido fácilmente o a un coste asequible para la competencia por otro recurso.

Posteriormente se profundizará en las estrategias que la empresa puede desarrollar para evitar la imitación o sustitución por parte de los competidores de su recurso valioso y escaso, fuente de competencia distintiva y/o ventaja competitiva de la organización.

Inmediatamente se debe identificar para poder profundizar en la teoría de recursos qué es lo que constituye un recurso. Para ello la presente investigación tomará como base la definición de Daft (1983), según la cuál “los recursos de las empresas pueden incluir todos sus activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento etc.; controlado por la empresa y que le permite a la misma concebir e implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia”. Posteriormente Amit y Schoemaker (1993), matizaron que el término de recurso debe ser considerado en dos dimensiones: un recurso como tal y una capacidad. El recurso como tal puede ser intercambiado y no resultar algo específico y relacionado con la

empresa, mientras que la capacidad resulta implícita, está estrechamente vinculada a la empresa y puede ser utilizada para gestionar un recurso como tal. Esta distinción ha sido adoptada mayoritariamente por los autores de la teoría de recursos. Tal es el caso, entre otros, de Conner y Prahalad, (1996); Makadok, (2001); Barney, Wright y Ketchen, (2001).

Una ventaja competitiva derivada de una competencia distintiva, basada en un recurso (recurso como tal o capacidad), puede ser alcanzada siempre que la estrategia de la empresa esté generando valor y no pueda ser implementada por presentes o futuros competidores. Esa ventaja competitiva se convierte en sostenible en el tiempo cuando los esfuerzos por parte de los competidores para neutralizarla han cesado y no han obtenido éxito (Barney, 1991). Esta visión de la sostenibilidad en el tiempo de la ventaja competitiva es contradecida por otros autores como Porter (1985), cuando indica que mientras la empresa obtenga rendimientos superiores a los de los competidores, la ventaja competitiva perdura en el tiempo.

La teoría de recursos, en su esencia, tiene como objetivo investigar los recursos y capacidades de una empresa, para explicar mediante su posesión las diferencias en el rendimiento a lo largo del tiempo de una determinada empresa comparado con las de su sector. De ello se deduce que sus elementos centrales para el análisis y estudio son específicamente los recursos y las capacidades. Sin embargo, la distinción entre ambos conceptos no está claramente delimitada. Con la intención de intentar clarificar el controvertido problema conceptual parece necesario, cuando se menciona el concepto de recurso, diferenciar entre hacerlo en su sentido más amplio o en sentido más estricto. Se entiende por recurso en su sentido más amplio aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo definido de antemano. Esta definición de recurso incluye también al concepto de capacidad, esto es, las capacidades que una empresa posee serán también recursos con los que cuenta la empresa. Los recursos en su sentido más estricto son definidos como los stocks de factores disponibles que la empresa posee y controla (Amit y Schoemaker, 1993). En cambio, la capacidad representa la facultad de gestionar de manera adecuada los recursos para ejecutar una tarea concreta dentro de la empresa. Por lo tanto, en ese contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar e implementar y los recursos, generalmente de forma combinada, utilizando procesos organizativos, para conseguir un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993).

En sintonía con la definición de Amit y Schoemaker (1993), Grant (1991), afirma que los recursos (en su sentido más amplio), representan entradas en el sistema productivo y la unidad básica para el análisis a nivel interno de la empresa. El mismo autor reconoce que pocos recursos de manera independiente son productivos, apareciendo en este nivel el concepto de capacidad. Una capacidad es la habilidad para un grupo de recursos de realizar alguna tarea o actividad. Así, los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y las capacidades son la principal fuente de potenciales competencias distintivas que pueden dar origen a ventajas competitivas. Pero las capacidades no sólo se deben limitar a organizar y coordinar un conjunto de recursos, sino que las capacidades generan interacciones complejas entre personas, equipos y entre personas y otros recursos con los que cuenta la empresa. Aparece así el concepto de rutinas organizativas en el sentido que lo definen Nelson (1991) y Nelson y Winter (1982). Una capacidad representa en esencia, una rutina o un número de rutinas interactuando (Grant, 1991).

Esta conceptualización de los constructos recursos y competencias distintivas permite señalar que los recursos de la empresa se convertirán en competencias distintivas cuando:

1. La empresa no comparta su propiedad con los competidores.
2. Permitan producir outputs adaptados a las necesidades de sus clientes de una manera más eficiente y eficaz que los competidores.

Independientemente de estas definiciones, el debate conceptual que enfrenta la distinción entre recursos y competencias distintivas no está cerrado actualmente. Para ayudar a clarificar esta situación, el concepto de “ventaja competitiva sostenible” (Coyne, 1996), permite profundizar en la distinción. El enfoque basado en los recursos, identifica a éstos como base de una ventaja competitiva. Sin embargo, no es suficiente contar con una ventaja competitiva, puesto que ésta debe perdurar en el tiempo y la empresa tiene que poder aprovecharse de los rendimientos que genera dicha ventaja competitiva. Por ello, la competitividad empresarial recae en la capacidad de la compañía para crear un portafolio de recursos únicos que le proporcionen una o varias competencias distintivas. En este sentido, el trabajo de Selznick (1957), en el que se genera el concepto de competencia distintiva de una empresa ya la define no como lo que la empresa puede hacer, sino como aquello que la empresa puede hacer bien. Posteriormente fue ampliado a aquello que la empresa puede hacer mejor que sus

competidores. Andrews (1971), actualiza el término de competencia distintiva en base al desarrollo de las capacidades de los trabajadores, el grado en el que las capacidades individuales se aplican a cada tarea y la capacidad para coordinar los esfuerzos individuales y de equipo. Finalmente, Hofer y Schendel (1978), definen las competencias de la empresa como “el nivel y patrones de despliegues de recursos y habilidades pasados y presentes que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y objetivos”, diferenciándolas de los recursos por que se trata de “recursos obtenidos y desplegados de modo que no puedan ser duplicados fácilmente por otros”.

2.3.2.2. La teoría de recursos y su relación con las competencias distintivas

Durante más de 20 años, la teoría de recursos ha tenido un impacto excepcional en las investigaciones relacionadas con la gestión estratégica (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984, 1995). Las dos áreas de dicha teoría que más han llamado la atención en la literatura han sido las del mantenimiento de la ventaja competitiva y la que corresponde a los retornos de la inversión por encima de la media del sector. Los investigadores más afines a la teoría de recursos manifiestan que si éstos están bien protegidos frente a la posible imitación por parte de los competidores, entonces pueden contar con una ventaja que perdure en el tiempo. Varios autores han investigado la forma en la que la empresa, con el objetivo de defender su fuente de ventaja, debe actuar para incrementar los costes de replicar dicha ventaja por parte de los competidores (Ghemawat, 1986a; Mahoney y Pandian, 1992). Sin embargo, otros autores han identificado dos potenciales amenazas para el mantenimiento de la ventaja competitiva. Estas son: la imitación y la sustitución.

Esta investigación parte de la base de que una competencia distintiva que se transforma en una ventaja competitiva se genera no desde recursos tangibles, sino desde la posesión de un conocimiento específico, puesto que la posesión de un conocimiento único, no compartido por los competidores y valorado por los clientes, representa la fuente fundamental para la obtención de beneficios económicos o incrementos de cuotas de mercado por encima de los competidores (Spender, 1996; Teece, 1998). Es decir, este conocimiento único que deriva en una competencia distintiva, desarrolla una ventaja competitiva que desemboca en un rendimiento superior al de los competidores.

Los defensores de la teoría de recursos sugieren que las competencias distintivas basadas en la posesión de conocimientos, resultan más difíciles de imitar cuando las razones para la obtención de un rendimiento superior por parte de la empresa no pueden ser identificadas con claridad ni controladas totalmente por los competidores (Dierickx y Cool, 1989; Lippman y Rumelt, 1982). Se puede añadir que si estos conocimientos tampoco están identificados de una manera explícita por parte de la empresa que los posee, por un lado representa una barrera más para que la competencia los pueda imitar y por otro, implica una incapacidad para procedimentar y sostener en el largo plazo la ventaja que proporcione la posesión de dichos conocimientos.

2.3.2.3. Teoría de recursos y ventaja competitiva

La conceptualización de una compañía como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999), tiene su origen en los estudios de Penrose (1959) y Rumelt (1974). Penrose y Rumelt encontraron relaciones entre el desempeño financiero de la empresa y determinadas características de algunos recursos. Estos estudios resultaron críticos para el posterior desarrollo de la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984).

La teoría de recursos y capacidades explicita la necesidad de un equilibrio entre las particularidades del entorno o contexto competitivo y la potencialidad intrínseca a la empresa de generar recursos y capacidades. Esta potencialidad se encuentra fundamentada en una concepción sistemática de la competitividad (Esser et al., 1996). Esta concepción sistemática implica el reconocimiento de cuatro niveles que deben ser considerados al tratar la competitividad. En la medida en que contribuyen a la argumentación de la presente investigación, se procede a profundizar en estos cuatro niveles de competitividad.

Primer nivel macro: indica aspectos referentes a la estructura como la política fiscal, política monetaria, de tipos de cambio, comercial y de promoción de la competencia.

Segundo nivel o meta: está vinculado con los valores, la cultura y la gobernabilidad de la empresa. Como señala Ardavin (2002), “de él se derivan el aprecio por la ley, por el cumplimiento de los contratos, por la propiedad, por el trabajo productivo, por la equidad en las relaciones económicas y comerciales, así como la estima por la solidaridad y la ética como bases fundamentales de la convivencia social”.

Tercer nivel o meso: implica las condiciones que conforman el contexto de las empresas: infraestructura, capacidades tecnológicas, sistema productivo y de financiación, canales de distribución de mercancías, etc. Así mismo debemos tener en cuenta los procesos y las políticas específicas de aprendizaje que se articulan a nivel social.

Cuarto nivel o micro: en él se concreta la competitividad en función de la responsabilidad de la empresa, al intentar obtener ventajas competitivas sostenidas por medio del incremento de la productividad, la flexibilidad y la eficiencia, la posibilidad de mejora de la calidad, la potencialidad para diferenciarnos y la aptitud del servicio.

En la teoría basada en recursos, este último concepto implica todos aquellos factores de producción sobre los cuales la compañía puede ejercer un control efectivo.

Dentro de este marco, los recursos se clasifican en tres categorías:

1. Tangibles: físicos, financieros, humanos y organizacionales. Todos aquellos recursos sobre los que se puede ejercer un control material.
2. Intangibles explícitos: conocimiento tecnológico explícito ajustado a los factores estratégicos de la industria, activos estratégicos (Amit y Shoemaker, 1993), conocimientos explícitos.
3. Intangibles tácitos: “reflejados en conocimientos implícitos en las personas y que se expresan en know – how o capital humano” (Camison, 2002).

El grupo de los intangibles tácitos es el de los recursos reconocidos por diversos autores como “generadores de ventaja competitiva sostenible” (Camison, 2002).

La teoría basada en recursos y capacidades, que pone el énfasis en el desarrollo y la garantía, así como también en el beneficio y la explotación de los recursos internos de la empresa, se apoya en el supuesto de que el fortalecimiento de la misma no está centrado fundamentalmente en el crecimiento de sus productos actuales, sino en el potencial de la creación de nuevos productos y la posibilidad de acceder a nuevos mercados. Su base está en la disponibilidad y el uso que haga de sus propios recursos (Penrose, 1959).

Esta teoría motivó dos campos de investigación. Por un lado, aquel relacionado con la necesidad de indagar y llegar a determinar cuáles deben ser las características de los recursos para que puedan considerarse origen o fuente de una ventaja competitiva capaz de sostenerse en el tiempo. Por otro, los estudios orientados a establecer y desarrollar la “capacidad de utilizar de forma eficiente y eficaz los servicios que este recurso puede prestar, dadas las relaciones de interdependencia existentes con otros factores o recursos controlados por la empresa” (Ventura, 1996).

Esta nueva perspectiva de la gestión de los recursos humanos, ha permitido avanzar enormemente en la teoría de recursos y capacidades. Ha sido la base de numerosas investigaciones que relacionan la gestión de los recursos humanos con la creación de ventajas competitivas para la empresa, entre los que destacan las de Boxall, (1996); Barney y Wright, (1998); McGee y Peterson, (2000); Wright, Dunford y Snell, (2001), entre otros.

Se ha podido demostrar de forma empírica que las características de los recursos planteadas por Barney (1991) y varios investigadores, debido a sus condiciones de intangibles y a su propia idiosincrasia, resultan cada vez más complejas y difíciles de imitar o sustituir (Barney y Wright, 1998; McWilliams, Van Fleet y Wright, 2001). Así mismo, se ha encontrado evidencia empírica según la cual, la gestión de estos recursos origina una competencia organizacional que puede contribuir decisivamente a la competitividad de la empresa (Lado y Wilson, 1994; Ordiz, 2000).

Las prácticas iniciales asignadas al departamento de recursos humanos centradas en las funciones básicas: reclutamiento, selección y formación, capacitación, diseño del puesto de trabajo, participación en cada nivel, evaluación del desempeño, gestión de la estructura y los esquemas de compensación (Wright y McMahan, 1992), tuvieron que ser ampliados y abiertos a ámbitos relacionados con los procesos: trabajo flexible y adaptabilidad, círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo y

habilidades participativas, (Brewster, 1999). También fueron ampliadas estas prácticas iniciales a ámbitos relacionados con la gestión de las personas más allá del mero control de la función de recursos humanos, como la gestión de la comunicación, el diseño del puestos de trabajo, la cultura organizacional, el desarrollo de la carrera profesional, la identificación y gestión del talento y el énfasis en el liderazgo (Wright, Dunfort y Snell, 2001).

Para finalizar, es posible afirmar que “la perspectiva de recursos sugiere que los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a desarrollar la ventaja competitiva sostenida a través del fomento del desarrollo de competencias que sean específicas para la empresa, que produzcan relaciones sociales complejas, que estén embebidas dentro de la cultura de la firma y que generen conocimiento organizacional tácito” (Lado y Wilson, 1994). Más adelante se indagará en la teoría de recursos y sus implicaciones con la gestión del conocimiento, el mantenimiento de la ventaja competitiva y el impacto de las personas en la evolución de las competencias.

2.3.2.4 El peligro de la imitación y sustitución de los recursos

Como se ha señalado en la teoría de recursos y capacidades, la manera de considerar un recurso implica la gestión eficiente de aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa tiene la posibilidad de ejecutar un control efectivo. Existen ciertas características de dichos recursos que se establecen en base a criterios objetivos sobre su importancia para la implementación de la estrategia empresarial -por ejemplo que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y relativamente insustituibles (Barney, 1991)-. También se debe tener en cuenta que estos recursos deberán poder ser capitalizados por parte de la empresa y perdurar en el tiempo (Grant, 1991). No obstante, para poder ser considerados como activos estratégicos de la empresa (Amit y Shoemaker, 1993), deberán estar alineados con la planificación estratégica de la empresa y estar disponibles para la implementación de dicha estrategia. Una empresa puede, de manera planificada, desarrollar una competencia basada en un conocimiento tácito y específico propio de la compañía y rodear dicha competencia de una serie de actividades más o menos complejas que la enmascaren para incrementar su ambigüedad y dificultad de imitación por parte de los

competidores. Sin embargo, esta táctica no evita el otro gran peligro, la sustitución de dicha competencia por parte de los competidores.

Para evitar esta amenaza de sustitución, la empresa debe incrementar el nivel de rendimiento exigido por parte de la competencia para que ese proceso de sustitución le resulte rentable. Se ha de tener en cuenta que este esfuerzo por levantar barreras para proteger su ventaja competitiva puede suponer que la empresa pueda dedicar menos recursos a actividades de innovación y desarrollo que permitan generar otras competencias distintivas y con ello, otras ventajas competitivas¹².

Antes de examinar las diferentes estrategias que una empresa puede utilizar para crear barreras que eviten o retrasen la amenaza de sustitución de su ventaja competitiva, se vuelve a recuperar la definición de competencia distintiva. Así, se ha definido que una competencia distintiva es la habilidad o capacidad de una empresa para realizar una tarea mejor que sus competidores (Andrews, 1987; Hofer y Schendel, 1978; Selznick, 1957). Esta habilidad/capacidad representa una potencial fuente de ventaja competitiva y de obtención de beneficios por encima de la media del sector cuando permite a una empresa ofrecer productos o servicios valiosos y únicos para los clientes o alcanzar rendimientos superiores en criterios como la calidad, los costes o como establece Conner (1991), tiempos más ajustados para hacer llegar un nuevo producto o servicio de manera constante al mercado. La habilidad para obtener rendimientos superiores en dichos criterios proviene de la utilización de competencias que están instauradas en cada nivel jerárquico de la empresa, así como en las diferentes actividades especializadas y la interacción entre estas competencias y las actividades (Grant, 1991). La capacidad de la empresa para gestionar ese conocimiento que sólo ella posee para organizar las actividades de producción, transformar los recursos y alinear todo ello con las necesidades de los clientes, genera la base sobre la que se sostiene la obtención de un rendimiento superior al de la competencia.

Como se ha indicado anteriormente, según la teoría de los recursos, una competencia distintiva puede desembocar en una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo si el recurso que genera dicha competencia distintiva resulta difícil de imitar y sustituir. A continuación se exponen las barreras que la empresa puede levantar con el

¹²Las estrategias defensivas obligan a la empresa a desviar recursos vitales para la generación de valor. Por ello Chan Kim (2005) insiste en su libro sobre estrategia corporativa "Blue Ocean Strategy", sobre la necesidad de operar en contextos donde la competencia se vuelve irrelevante al apenas existir, por operar en entornos altamente innovadores.

objetivo de limitar o eliminar la amenaza de imitación y sustitución de los recursos que generan su competencia distintiva.

1. Barreras a la imitación.

Según la teoría de los recursos, una competencia distintiva basada en un conocimiento único, puede convertirse en una fuente que proporcione una ventaja sostenible en el tiempo si los competidores deben incurrir en altos costes para desarrollar dicha competencia. Los competidores tratarán por todos los medios de neutralizar dicha ventaja. Uno de los caminos para alcanzar este objetivo consiste en la imitación-obtención del conocimiento como base de la ventaja.

El conocimiento resulta un activo más difícil de imitar que un recurso tangible, puesto que está más diseminado dentro de la organización de lo que puede estar un recurso físico. Existen una serie de características intrínsecas al conocimiento que permiten que éste sea más difícil de imitar:

1.1. Que sea un conocimiento complejo que requiera de varios equipos de diferentes ámbitos de la empresa para su puesta en marcha. De esta manera, el robo de talento (contratación de empleados por parte de la competencia) resulta poco eficaz a la hora de imitar este conocimiento por su complejidad y diseminación dentro de toda la estructura de la empresa.

1.2. Que sea un conocimiento tácito, no expresado de manera explícita o escrito formalmente, sino que esté implícito en la estructura empresarial. De la misma manera, al no existir un soporte o una ubicación donde resida este conocimiento, su imitación por parte de la competencia resultara extremadamente complicada.

1.3. Que sea un conocimiento cuya forma de operar y modo de obtener una ventaja, resulte ambiguo incluso para la propia empresa que lo posee y, no resulte claramente identificado. Esto implica que el grado de dificultad para que los competidores puedan imitar dicho conocimiento resulta prácticamente insalvable. Sin embargo, también conlleva otras implicaciones como que precisamente esta ambigüedad y falta de especificidad del conocimiento puede prevenir a la propia empresa que lo posee, mejorar su rendimiento a lo largo del tiempo precisamente por no poder construir sobre el mismo al ser tan etéreo (Hedberg, 1981).

2. Barreras a la sustitución.

La sustitución consiste en el uso de recursos o capacidades alternativas que permiten alcanzar resultados similares a los de la empresa en posesión del recurso a sustituir. Barney (1992), sugiere como ejemplo que un líder carismático y la implantación de un sistema de planificación formal de las actividades de la empresa representan un sustituto que alcanza los mismos resultados que la coordinación de actividades. Los recursos y capacidades que son equivalentes (que generan el mismo nivel de rendimiento que aquellos de la competencia), terminarán por minar la competencia distintiva de la empresa basada en el recurso original y por lo tanto, sus rendimientos superiores tenderán a desaparecer.

Una competencia sustitutiva se basa generalmente en un conjunto de prácticas de gestión empresarial relacionadas entre sí, dentro de un determinado modelo de negocio. Por ejemplo, la firma de automóviles Skoda cuenta con capacidades de producción más débiles que Audi, aunque ambas formen parte del mismo grupo empresarial. Skoda ha compensado sus debilidades en el proceso de producción (debilidades en comparación con las fortalezas de una marca premium como Audi), por medio de un servicio de atención al cliente y reparación del vehículo mucho más eficiente y económico que Audi. Tanto la capacidad para producir un vehículo de calidad superior como la capacidad para ofrecer un servicio eficiente de reparación del mismo, permiten en ambos casos, la reducción del tiempo de espera por reparación del automóvil.

A continuación se desarrollan las estrategias que permiten eliminar o retrasar la sustitución del recurso que genera la competencia distintiva de la empresa por parte de los competidores:

2.1. Obtención del compromiso de mejora continua por parte de los trabajadores. Una empresa puede retrasar la sustitución por parte de la competencia del recurso que le proporciona su competencia distintiva por medio de la implementación de estrategias que fomenten un proceso de mejora continua por parte de los trabajadores. Según Banker (1999), este proceso de mejora continua puede basarse en esquemas bien definidos y con capacidad para motivar de manera sostenible en el tiempo. Un ejemplo de estrategia con capacidad para obtener el compromiso de mejora continua consiste en la implementación de planes de retribución variable muy ligados al rendimiento.

2.2. Compartir conocimiento con la competencia. Una manera de evitar la sustitución del recurso que genera nuestra ventaja competitiva consiste en compartir conocimientos con nuestros competidores. Estos conocimientos deben permitirnos asentar nuestra competencia distintiva en base a la gestión del recurso que la genera. Esta estrategia de compartir conocimientos con la competencia tendrá éxito siempre y cuando ambas organizaciones operen en diferentes mercados geográficos, o bien sus segmentos de mercado no coincidan, o ambas entidades se enfrenten a una amenaza común como la sustitución completa de su modelo de negocio.

2.3. Obtención del compromiso y/o la fidelización forzada de proveedores y clientes. Cuando un proveedor o cliente de la empresa ha necesitado realizar inversiones en desarrollo de capacidades, conocimiento, equipamiento y/o procesos organizativos para utilizar o dar soporte a los productos de dicha empresa, entonces resulta más complicado tanto para el cliente como para el proveedor encontrar sustitutos. Las inversiones realizadas por los clientes y proveedores implican que si éstos desean sustituir la empresa con la que ambos trabajan, incurrirán en importantes costes puesto que todo el capital invertido en adecuarse para trabajar con la empresa inicial se perderá. Como consecuencia, según Lieberman y Montgomery (1988), tanto los proveedores como los clientes retrasarán el cambio de empresa hasta que los costes de sustitución lo justifiquen.

2.4. Demostrando el compromiso firme de la empresa para persuadir a los competidores que su modelo de negocio alternativo no puede sustituir al de ellos. La amenaza de sustitución puede provenir de competidores que con un modelo de negocio sustitutivo, desean cubrir el mismo segmento de mercado que la empresa original (Geroski, 1991). La empresa, entonces, debe hacer público los elementos básicos de su modelo de negocio, para demostrar su compromiso de defender este segmento de mercado y persuadir a los potenciales competidores que su modelo de negocio alternativo no puede proporcionarles los niveles de rendimiento necesarios para competir en dicho segmento. Así mismo, para evitar el peligro de imitación derivado de esta estrategia, la empresa deberá resguardar la información específica sobre el conocimiento base de su competencia distintiva.

2.3.2.5. Una valoración crítica del modelo de la teoría de recursos

Varios son los autores que a lo largo del tiempo han confrontado la teoría de recursos. Entre otros destacan Priem y Butler (2001), que especifican cuatro puntos débiles en la concepción de dicha teoría:

1. El modelo la teoría de recursos es únicamente auto-verificable. Según Barney (1991), la ventaja competitiva es definida como una estrategia que genera valor para la empresa, entre otras características. Sin embargo, este razonamiento es circular y por lo tanto no verificable.
2. Diferentes configuraciones y combinaciones de recursos pueden generar y aportar el mismo valor para diferentes empresas, con lo cual, dejarían de constituir una ventaja competitiva en todos los casos.
3. El papel de los mercados basados específicamente en productos no está debidamente desarrollado en la argumentación de la teoría de recursos.
4. La teoría de los recursos tiene una capacidad muy limitada para proporcionar reglas y directivas genéricas tanto para su comprobación como para su aplicación.

Se enumeran a continuación otras críticas realizadas a la teoría de recursos a lo largo de su desarrollo:

1. Resulta difícil, cuando no imposible, encontrar un recurso que satisfaga todos los criterios indicados por Barney (1991) para su constitución como ventaja competitiva (valioso, escaso, difícil de imitar, difícil de sustituir).
2. La teoría asume que una empresa puede obtener beneficios en un mercado altamente competitivo mientras pueda explotar los recursos que le proporcionan su ventaja competitiva. Sin embargo, esto no es necesariamente cierto puesto que ignora el contexto y los factores externos. Una situación económica global de profunda depresión puede invalidar la capacidad del recurso para generar rendimientos superiores a los competidores y por lo tanto, anular la ventaja competitiva.

3. Una de las fuentes fundamentales de ventaja competitiva reside en la falta de conocimiento explícito del recurso o capacidad que proporciona la ventaja competitiva, con lo cuál, la gestión de dicha capacidad resulta prácticamente imposible.

4. Los mercados a largo plazo son básicamente eficientes. Cualquier fuente de ventaja competitiva será eventualmente en el tiempo lo que contradice su sostenibilidad a largo plazo.

La teoría de recursos permite indagar en modelos de gestión que tienen como base las capacidades derivadas de la creación, desarrollo y puesta en acción del conocimiento. La gestión de este conocimiento representa la base para la creación de competencias distintivas que pueden dar lugar a ventajas competitivas. A continuación se estudian estas relaciones.

2.3.2.6. La gestión del conocimiento como base de la competencia distintiva

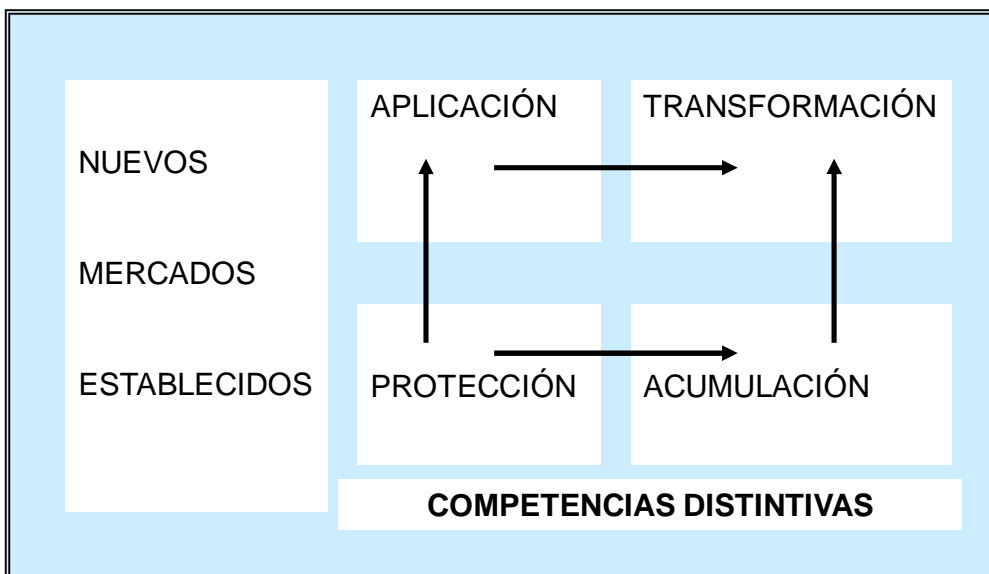
Cuando una empresa es capaz de aplicar una competencia distintiva tanto en el mercado en el que opera de manera regular, como en nuevos mercados (bien sea en otras áreas geográficas o en otro sector de actividad), la empresa garantiza su crecimiento en base a la posesión de dicha competencia distintiva. Sin embargo, cuando se accede a nuevos sectores o mercados, es necesario acumular nuevo conocimiento sobre el que sostener y desarrollar nuevas competencias distintivas. El crecimiento sostenible se basa en la acumulación y puesta en acción del conocimiento para mantener y generar competencias distintivas, que proporcionen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En el diagrama 2.5 se observan las interacciones para la gestión del conocimiento, base de las competencias distintivas de la empresa, en función del mercado.

Cuando la empresa ya está establecida en su mercado, las acciones clave de gestión del conocimiento son la protección y la acumulación de dicho conocimiento.

Cuando la empresa accede a nuevos mercados o sectores, las actividades clave de gestión de conocimiento son la aplicación de dicho conocimiento en los nuevos mercados y sectores y su adaptación y transformación al nuevo entorno.

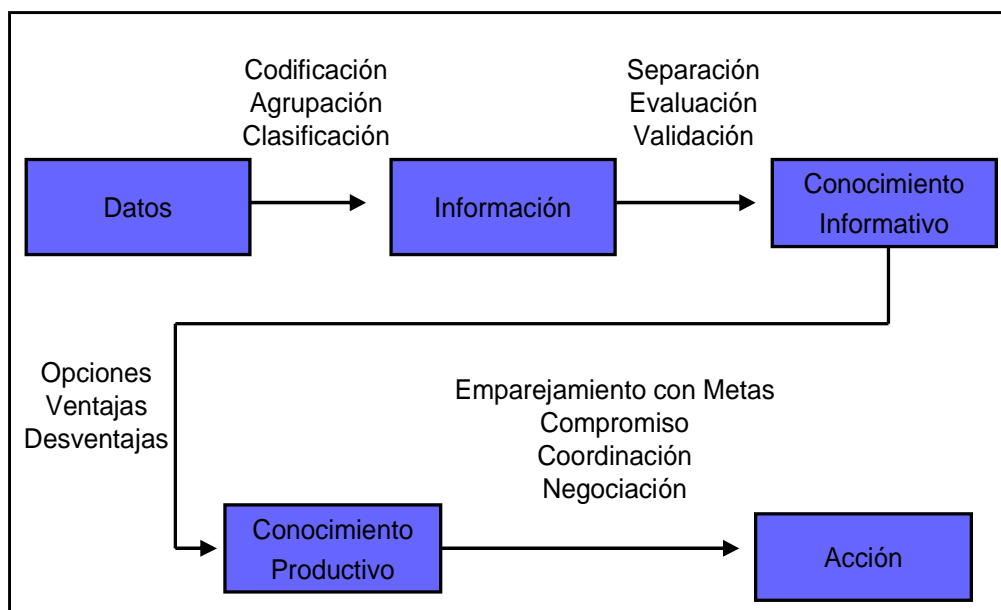
Diagrama 2.5. Actividades para la gestión del conocimiento en base al mercado en el que se opere.



Fuente: adaptado de Chakravarthy et al. (2003)

Tradicionalmente ha existido una clara diferenciación entre los conceptos de datos, información y conocimiento. En el diagrama 2.6 se observa la transición entre estos conceptos.

Diagrama 2.6. Transformación de los datos en conocimiento productivo.



Fuente: Paniagua y López (2007).

Una vez contextualizados los datos, éstos se transforman en información que, organizada de cierta manera y dotada de significado, genera conocimiento. Ahora, para que este conocimiento genere una competencia distintiva que desemboque en una ventaja competitiva, es necesario que se transforme en conocimiento productivo y sea puesto en acción.

La gestión del conocimiento se sustenta sobre tres pilares básicos que se especifican en la tabla 2.14.

Tabla 2.14. Pilares para la gestión del conocimiento.

Pilar	Actividades
Exploración del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio y planificación del conocimiento. • Análisis del conocimiento para su obtención, comunicación y organización. • Obtención, comunicación y organización del conocimiento.
Evaluación del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración y evaluación del conocimiento. • Valorar y evaluar las actividades del conocimiento.
Gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis de actividades del conocimiento. • Manejo, utilización y control del conocimiento. • Afianzamiento, distribución y automatización del conocimiento.

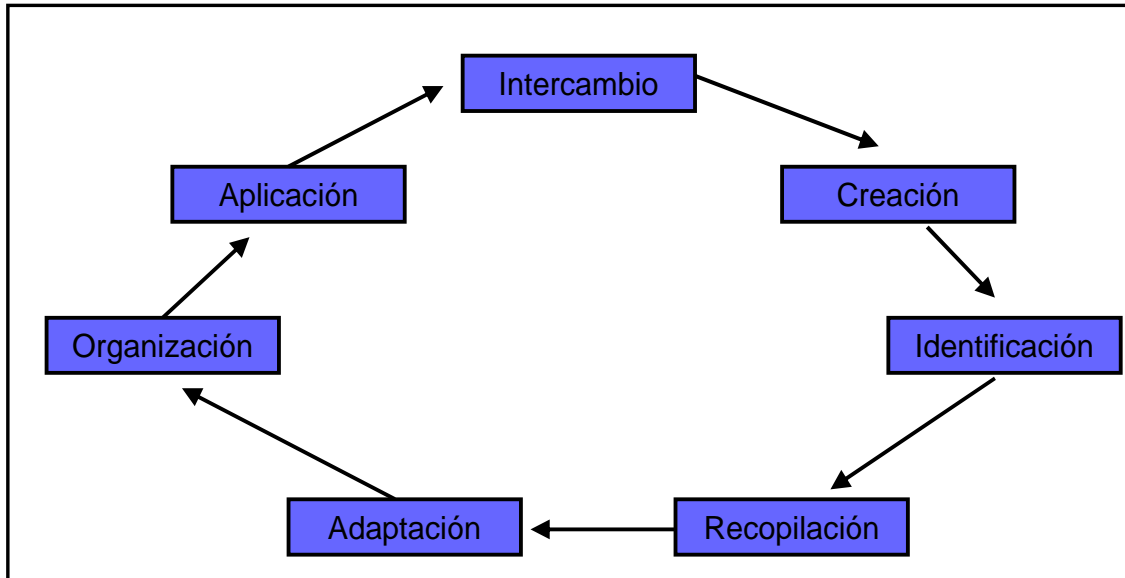
Fuente: Paniagua y López (2007).

La exploración del conocimiento permite su obtención y clasificación para posteriormente pasar a la fase de evaluación. Esta fase ayuda a valorar qué puede aportar dicho conocimiento. Por último, la gestión del conocimiento implica su distribución y en la medida de lo posible, automatización dentro de los procedimientos organizacionales.

Finalmente, en el diagrama 2.7 se identifican los siete procesos que se aplican de forma continuada al conocimiento organizacional. Una vez se ha desarrollado el proceso de transformación de los datos en información y posteriormente en conocimiento, éste es identificado de manera explícita, recopilado para su posterior adaptación y organización, de manera que pueda ser aplicado para que genere una ventaja a la organización. En el siguiente paso, este conocimiento operativo puede ser

intercambiado dentro de la empresa y el proceso de creación de nuevo conocimiento continúa de manera ininterrumpida.

Diagrama 2.7. Procesos para el desarrollo del conocimiento organizacional.



Fuente: Paniagua y López (2007).

La gestión del conocimiento está poco sistematizada tanto en las grandes compañías como en las pequeñas empresas. Sin embargo, las grandes empresas en los últimos años están invirtiendo recursos cada vez con mayor intensidad para procedimentar esta gestión del conocimiento, puesto que representa la base para la obtención y mantenimiento de competencias distintivas y ventajas competitivas. En la medida en la que se desarrollen modelos para procedimentar la gestión del conocimiento y que éstos estén disponibles y puedan ser abarcados por las pequeñas empresas, éstas tendrán la posibilidad de generar, conservar e integrar en su proceso de planificación estratégica, competencias distintivas y ventajas competitivas que les permitan hacer frente a las grandes compañías. El primer paso de este proceso consiste en desarrollar indicadores que permitan identificar dichas ventajas competitivas, así como determinar las potenciales relaciones entre la posesión de competencias distintivas y la generación de ventajas competitivas. Las investigaciones llevadas a cabo por McGee y Peterson (2000), están focalizadas en este ámbito.

2.4.

ANTECEDENTES ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1.

Consideraciones sobre el estudio de McGee y Peterson

Cabe destacar en primer lugar que tanto el Dr. McGee como el Dr. Peterson, realizan sus investigaciones fundamentalmente con el interés centrado en la competitividad del pequeño comercio minorista. Así mismo, incluyen en sus estudios temas relacionados con las motivaciones de la compra y la venta al por menor. Estas cuestiones ocuparán un lugar destacado en el análisis que se realizará en este apartado del estudio y que resulta fundamental para la presente investigación.

Se parte de la base según la cuál, en la medida que se pretenda competir en un mercado dominado por las grandes firmas y cadenas de distribución, los pequeños comercios deben desarrollar competencias distintivas que les permitan competir y sobrevivir. En función de esto, el interés de la investigación se centra en la necesidad de desarrollar competencias distintivas, que deriven en ventajas competitivas para los pequeños comercios minoristas independientes, en función de unos mercados dominados cada vez más por las grandes cadenas de descuento a quienes los autores McGee y Peterson denominan “asesinos” de esta categoría. El estudio de McGee y Peterson (2000), proporciona un análisis desde una perspectiva multidimensional de las competencias distintivas, en la medida que pretende medir los recursos y capacidades que posee una muestra de 255 farmacias independientes en Estados Unidos. El estudio establece la categoría de farmacias independientes como aquellas que no pertenecen a ninguna gran cadena de distribución. Específicamente, el análisis identifica tres constructos relacionados con ciertas capacidades y habilidades y un constructo relacionado con rendimiento, utilizando un acercamiento confirmativo riguroso del análisis factorial. Se descubrieron correlaciones positivas entre los propios

constructos identificados con capacidades y habilidades y entre estos constructos y el constructo relacionado con rendimiento. Estos hallazgos proporcionan evidencia de un alto nivel de conexión entre los distintos grupos de competencias analizadas.

El estudio pretende confirmar la relación positiva que existe entre los tres constructos basados en capacidades y habilidades y el constructo basado en el rendimiento. En la medida en que estos tres constructos se desarrollen, tendrán la capacidad para generar una ventaja competitiva para el pequeño comercio minorista. Así mismo, el estudio señala que los comerciantes minoristas disfrutan de una ventaja competitiva en la medida que poseen determinadas capacidades únicas que no poseen sus competidores. El estudio de McGee y Peterson (2000) establece a su vez que el grado de posesión de una competencia distintiva, predice el grado de posesión de otras competencias distintivas.

Como ya se ha indicado en los apartados anteriores, los estudiosos reconocen que el funcionamiento de la organización está claramente influenciado por la posesión de competencias distintivas. Sin embargo, también se ha señalado que los estudios que tratan esta relación entre pequeños comerciantes son escasos. Habiendo mucha investigación empírica centrada en compañías industriales (Hitt e Irlanda 1985; Neil 1986; Droge, et. al. 1997) y en grandes empresas, no ocurre así con el pequeño comercio (Conant, Mokwa y Varadarajan 1990). La mayor parte de la investigación empírica suele centrarse en grandes compañías, generalmente de la rama industrial. Por lo tanto, se debe proporcionar un instrumento apropiado para determinar en qué medida, las competencias únicas que ciertos comerciantes al por menor poseen, pueden constituirse a través de su desarrollo en ventajas competitivas. Además, podría señalarse la poca consistencia en los estudios que se ocupan de la medición de las competencias distintivas. Los investigadores reiteran la necesidad de utilizar nuevos instrumentos para lograr la validez de resultados en las investigaciones futuras (Conant, Solano-Méndez 1993). Es en función de esto, que el trabajo de McGee y Peterson (2000) sobre competencias distintivas y ventaja competitiva, se presenta como una tentativa preliminar para desarrollar un instrumento comprensivo en la descripción del funcionamiento de las competencias en los pequeños establecimientos de venta minorista.

Las empresas poseen muchas opciones, en base a su formulación estratégica, que les permiten hacer llegar al mercado sus productos o servicios. Sin embargo el hecho de realizar sus actividades de una manera exitosa depende fundamentalmente, además

de la planificación estratégica e implementación de la misma, de la posesión de determinadas competencias. Estas competencias distintivas constituyen un término complejo que se tuvo oportunidad de analizar en otro apartado, señalando que se refieren generalmente a las habilidades y a las actividades únicas que una empresa puede hacer mejor que sus rivales (Selznick 1957; Lado, Boyd y Wright 1992). En este sentido, las competencias distintivas ayudan al posicionamiento de la compañía en un lugar valioso y difícil de imitar dentro del mercado, permitiendo que una firma logre por medio de ellas una ventaja competitiva.

Por lo general, los estudios más básicos acerca de las competencias distintivas que intentan no solo definir las sino también determinarlas, utilizan escalas de medición nominal o de un solo ítem en lo que respecta a la fuerza relativa de las actividades funcionales (Snow y Hrebiniak 1980; Hambrick 1983). Aunque estos intentos explicativos constituyan investigaciones no solo interesantes, sino también útiles al hacer operacionales las competencias distintivas proporcionando resultados valiosos, por lo general no logran capturar completamente las dimensiones subyacentes de la construcción y desarrollo de las competencias distintivas.

Posteriormente, en un esfuerzo por proporcionar niveles más altos de discriminación en el análisis de los datos y niveles inferiores de error con respecto a la medición de las competencias, varios investigadores desarrollaron instrumentos multi-ítem para medir la construcción de las competencias distintivas (Conant, Mokwa y Varadarajan 1990). El desarrollo de la escala de Conant y sus colegas, está en relación con el estudio de McGee y Peterson (2000), en la medida en que el instrumento original de medición fue adaptado para un estudio que se centró en las relaciones entre las competencias distintivas y el rendimiento de los comercios minoristas. En la propuesta original de Conant et. al. (1990), las competencias no fueron relacionadas explícitamente con el rendimiento de la empresa, porque dicho análisis no trataba de investigar ninguna relación directa entre las competencias distintivas y la ventaja competitiva.

Sin embargo, en un estudio posterior de McGee y Finney (1997), se examinó el papel que las competencias distintivas desempeñan en el proceso de desarrollo de una ventaja competitiva. Este trabajo al que se hace referencia, se basa en una muestra de una sección representativa de 189 pequeñas empresas. Merece la pena señalar dos características de este estudio. En primer lugar, los investigadores utilizaron con éxito una versión modificada del instrumento de medición de competencias distintivas que

había sido desarrollado por Conant y Solano-Méndez (1993). Los resultados de este estudio permitieron sugerir que dicho instrumento podría ser usado en investigaciones futuras que pretendan definir las competencias distintivas en el sector del pequeño comercio. En segundo lugar, este estudio resulta de fundamental relevancia como antecedente del trabajo de McGee y Peterson (2000), puesto que investiga la relación directa entre los conceptos de competencias distintivas y ventaja competitiva.

En un análisis factorial de 23 ítems con el potencial de representar competencias distintivas individuales, McGee y Finney (1997) descubrieron conjuntos de ítems que generaban áreas estructuradas de competencias distintivas. En concreto pudieron identificar cinco conjuntos: percepción de la calidad, diferenciación, prácticas eficaces de merchandising, implicación cívica y capacidad de control del programa de ventas.

Al utilizar un análisis de regresión, McGee y Finney lograron calibrar la influencia de estos factores en un número concreto de variables relacionadas con el rendimiento. Los resultados de este estudio sugieren que ciertas áreas de competencias distintivas sirven como fuentes viables de ventaja competitiva para los pequeños comercios minoristas. Así mismo, McGee y Finney (1997) identificaron una correlación positiva entre un mejor rendimiento de la empresa y la posesión de competencias distintivas, como por ejemplo, prácticas eficaces de merchandising y una capacidad superior para controlar el programa de ventas al por menor. Estos resultados implican que ciertas competencias distintivas tienen la capacidad de constituirse como eficaces ventajas competitivas para el pequeño comercio.

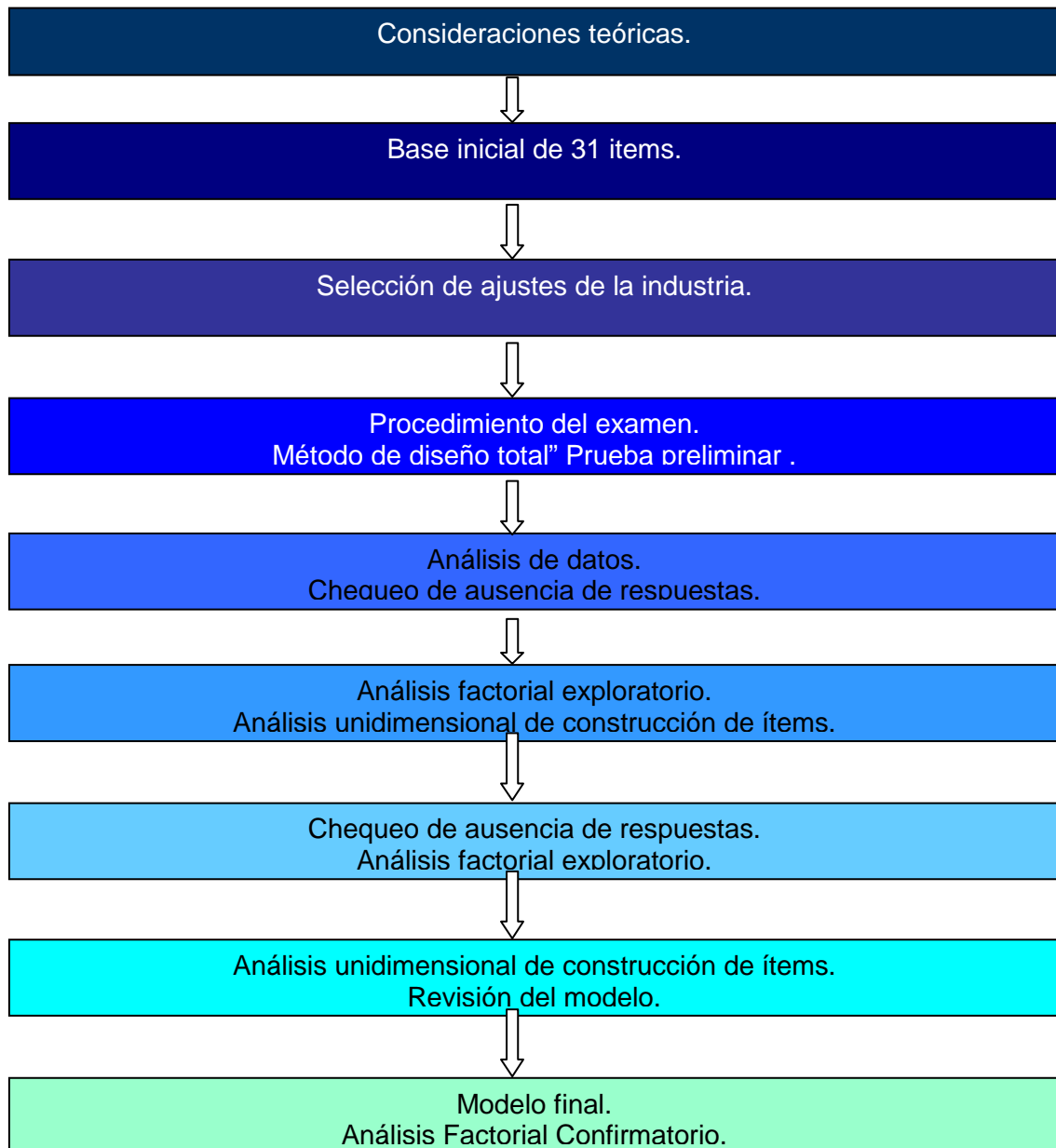
A pesar de que los resultados del estudio de McGee y de Finney (1997) proporcionan un marco útil respecto a las posibles relaciones directas entre las capacidades y el rendimiento en lo que respecta a los pequeños comerciantes, la investigación no tenía esa finalidad como enfoque principal. Sus resultados constituyen un punto de partida para analizar las potenciales capacidades de los pequeños comerciantes para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, frente a otros pequeños comerciantes y principalmente, frente a las grandes empresas del sector.

En el trabajo que se toma como base para esta investigación: "Toward the Development of Measures of Distinctive Competencies among Small Independent Retailers" realizado por McGee y Peterson (2000), se lleva a cabo un estudio que implica el desarrollo de una escala para medir dos tipos de constructos: las capacidades y el rendimiento de la pequeña empresa, así como sus relaciones. El

estudio tiene como propósito evaluar una escala que relacione la posesión de competencias con la obtención de una ventaja competitiva en el contexto del comercio minorista.

Se presenta a continuación el diagrama 2.8 que muestra el organigrama del estudio de McGee y Peterson (2000) y que ilustra el procedimiento que da lugar al desarrollo de la escala mencionada:

Diagrama 2.8. Organigrama del procedimiento de desarrollo de la escala.



Fuente: Elaboración propia a partir de McGee y Peterson (2000).

2.4.2.

Conclusiones sobre el estudio de McGee y Peterson

El trabajo de McGee y Peterson (2000) se ocupa de analizar los negocios de venta al por menor tradicionales llamados “drugstores”. Estos tipos de comercio son farmacias en la medida que proporcionan servicios tradicionales del segmento farmacéutico. Ofrecen determinados artículos que, si bien son considerados medicinales, son vendidos sin prescripción médica de manera legal. También ofrecen medicamentos con receta e incluyen otras líneas de productos tales como cosméticos, tabaco, golosinas y productos de librería. Por lo tanto, el estudio se remite a este tipo de comercios, excluyendo las farmacias pertenecientes a alguna de las grandes cadenas de distribución, cuya actividad principal implica la venta de medicamentos prescritos por el servicio de salud público o privado. En este sentido, los “drugstores” dedican la mayor parte del espacio a productos en general y no exclusivamente a medicamentos. La selección del sector se debió, en este estudio, al lugar destacado que estos comercios ocupan en la economía. El estudio sobre estos comercios parte de la lucha competitiva que éstos tienen con una variedad de grandes cadenas de distribución. Especialmente con los grandes supermercados, que dominan el mercado de la distribución farmacéutica, que basan gran parte de su estrategia en la promoción de grandes descuentos.

Con respecto a los procedimientos llevados a cabo en el estudio de McGee y Peterson (2000), fue utilizada una versión modificada del método de diseño total de Dillman (1978), con el fin de corroborar la calidad de las respuestas. Inicialmente se enviaron por correo 700 cuestionarios a farmacias independientes seleccionadas de manera aleatoria situadas en varios lugares de Texas. En los cuestionarios se explicaban las metas y los objetivos del proyecto de investigación y cómo se utilizarían los datos. De este número total de cuestionarios enviados únicamente fueron devueltos 255. Por ello fue necesario realizar algunos ajustes en la muestra original y se redujo el número de participantes. Resulta importante señalar que la muestra es lo suficientemente significativa como para poder generar inferencias al total de la población de farmacias independientes en base a sus resultados.

En el estudio de McGee y Peterson (2000), se utilizó una escala de 27 ítems para medir las competencias distintivas de los pequeños comercios. De estos 27 ítems, 21 fueron evaluados con una escala de 7 puntos con valores que iban desde “mucho mejor” hasta “mucho peor” que las demás farmacias. Los restantes 6 ítems fueron medidos también con una escala de 7 puntos, pero en este caso iban de “más alto” a “más bajo” que las demás farmacias. .

El rendimiento económico de los pequeños comercios también formó parte de la escala. A cada farmacia se le pidió que, de manera subjetiva, se comparase con la competencia en cuatro indicadores económicos, con lo que la escala contó con 31 ítems. El objetivo fundamental de la investigación consistió en buscar la relación entre los 27 ítems que medían competencias distintivas y los ítems que medían ventaja competitiva (mejor rendimiento económico que la competencia).

De este estudio, en el análisis cuantitativo de la información, se revelaron cuatro constructos bien definidos, uno de ellos compuesto por los ítems que miden rendimiento y que dicho estudio presenta como muestra de posesión de una ventaja competitiva. Los otros tres constructos miden dimensiones de marketing y gestión: imagen, control sobre las operaciones de venta e implementación. En la tabla 2.15 se reproducen los resultados de este estudio.

Tabla 2.15. Constructos e ítems que los componen.

Constructos	Ítems
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio bruto. • Beneficio neto después de Impuestos. • Rendimiento global del drugstore - éxito.
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio de atención al cliente. • Gestión de las quejas del cliente. • Imagen del establecimiento.
Control de la programación de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de las estrategias de fijación de precios. • Efectividad en la gestión y contención de precios. • Control y evaluación de planificación de ventas.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la planificación estratégica. • Autoconocimiento de las fortalezas establecimiento. • Formación del personal.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del estudio de McGee y Peterson (2000), apoyan la hipótesis inicial con respecto a la relación existente entre las competencias distintivas que responden a una capacidad o un recurso del comercio y la ventaja competitiva firme a la que daría lugar a partir del reconocimiento y desarrollo de dicha competencia distintiva.

El constructo rendimiento, conformado por los ítems beneficio bruto, beneficio neto después de impuestos y rendimiento global de los comercios analizados, está correlacionado positivamente con los constructos de competencias distintivas imagen, control de la programación de ventas y capacidad de acción de sus gestores (implementación).

Una primera conclusión con respecto a los resultados implica que los empresarios del pequeño comercio que tienen mayor éxito en este sector, ponen el énfasis de la gestión en la imagen, el control, la planificación y la implementación de dicha planificación, lo cual les hace incrementar su competitividad.

Sobre la base del estudio de McGee y Peterson (2000) y los antecedentes mencionados, se desarrollará el planteamiento de la presente tesis doctoral. A continuación se explicita el marco económico y el contexto competitivo en el que se establece la investigación.

III

**EL COMERCIO
MINORISTA EN EL
MARCO ECONÓMICO
GLOBAL**



En este capítulo se analiza el sistema de distribución basado en estructuras de comercio minorista, así como la distribución comercial en España. Se especifica el contexto competitivo en el que opera el comercio minorista y se profundiza en los procesos de planificación estratégica para el mismo. Se analiza la situación de las pequeñas empresas, su capacidad para implementar planes estratégicos y la manera en la que se están adaptando al nuevo contexto competitivo. Se revisan las bases de conocimiento para la relación entre planificación estratégica, ventaja competitiva, competencias distintivas y gestión por competencias. Finalmente se desarrollan los antecedentes de las competencias distintivas objeto del estudio y su impacto en la competitividad del pequeño comercio minorista.

3.1. EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN BASADO EN ESTRUCTURAS DE COMERCIO MINORISTA

La actividad comercial del ser humano ha existido desde su propio nacimiento, constituyéndose en sus primeros pasos como el intercambio de productos y/o servicios (trueque). El asentamiento del ser humano hizo posible, junto con el desarrollo de tecnologías de producción aplicadas a la agricultura, la creación de stocks. Estos stocks permitieron fomentar el intercambio de manera intensiva. Para darles salida, hubo que comenzar a desarrollar a un nivel muy básico, estrategias de almacenamiento, comunicación y distribución. El crecimiento de esta actividad y la especialización de las tareas, hacen que surjan individuos desligados de la producción y dedicados exclusivamente a la distribución, lo que va originando un proceso de comercialización que permite crear los primeros mercados y comercios como tal.

Según Pons, Hui Yuan y Duffus (2008), en 1852 en Francia se produce una evolución en la manera de comercializar cuando aparecen los almacenes “Bon Marche”, creados por Arístides Boucicaut. En estos almacenes los productos se exponen en mostradores y están al alcance de la mano de los potenciales consumidores, con lo cual, encontramos el embrión de lo que posteriormente se traduciría en el autoservicio. Este concepto de los almacenes “Bon Marche”, siguió evolucionando y desemboca en la aparición en 1928 de los “almacenes populares” en Estados Unidos. En ellos, el vendedor deja de tener un papel destacado y sus labores se centran en aclarar, en la medida de sus posibilidades, las dudas que puedan tener los clientes y en reponer los productos. Así nace el autoservicio, como consecuencia lógica de la evolución del comercio.

A continuación se hace referencia a varias definiciones de comercio minorista planteadas por diferentes autores y recogidas en el artículo anteriormente mencionado:

1. “El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales.” (Papadopoulos, Zikmund y D’Amico, 1988).
2. “Comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final.” (Pons et al., 2008).
3. “En el canal de distribución, el comercio minorista es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar del hogar.” (Crane et. al., 1997).
4. “El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final”. (Lewison y Dale, 1997).

La presente investigación se basará en la definición de comercio minorista dada por Lewison (1997). Así mismo, se incidirá en este trabajo en el comercio minorista que por definición también pertenezca al grupo de la pequeña empresa. Esto es, distribuidores al cliente final que no formen parte de una gran cadena de distribución, ni de una gran empresa o de una franquicia, sino que son entidades individuales e independientes dedicadas al comercio minorista que respetan los criterios establecidos en cada momento y región, para que dichos comercios sean considerados pequeñas empresas (volumen de ventas, número de trabajadores, activos) entre otros.

Como indican Pons, Hui Yuan y Duffus (2008), “la distribución, juega un papel significativo como una de las cuatro variables que intervienen en el marketing mix”. La misma, está vinculada con los términos de comercio. Junto con este término, aparece el de comerciante que son aquellas personas encargadas y especializadas en el proceso de intercambio. El comercio o punto de venta tiene como característica que se transmite y no produce. Tiene función de aproximar, repartir y distribuir. Todas las personas dedicadas a llevar a cabo esta actividad son denominadas detallistas y minoristas. El lugar donde se lleva a cabo dicha actividad también tiene varias denominaciones como son comercio, tienda, almacenes o punto de venta.

En el contexto actual las dos maneras de satisfacer al cliente final en base a la clasificación de los puntos de venta conviven e incluso, forman parte de la reflexión estratégica y del proceso de planificación, segmentación de clientes y diferenciación de los competidores. En el comercio tradicional la interacción del comerciante con el cliente resulta parte integral del proceso de venta. En el comercio en libre, el cliente selecciona los productos sin intervención del comerciante, realizando el pago en una de las cajas registradoras del establecimiento. Incluso se puede observar en comercios de un tamaño medio, cómo ambas maneras de satisfacer al cliente conviven dentro del mismo establecimiento. Como ejemplo en un supermercado gran parte de los productos son de autoservicio, mientras que otros productos como la carne, el pan y el pescado, responden a una estructura de comercio tradicional con una clara interacción entre el vendedor y el cliente.

El Dr. Barreiro elaboró en el año 2002 una propuesta de factores claves del éxito para el comercio minorista. Esta propuesta fue sometida a un proceso de consulta con un grupo de expertos. Como resultado, se propusieron los siguientes factores de éxito directamente relacionados con la capacidad de supervivencia del pequeño comercio minorista:

1. El conocimiento del mercado, que permite conocer quiénes compran y por qué, de manera que este conocimiento asegure satisfacer cada vez mejor las expectativas de los clientes.
2. La planificación y compra de los productos cuya eficacia, eficiencia y oportunidad aseguran el surtido esperado por los clientes, a la vez que proporcionan la eficiencia esperada por el negocio.
3. La capacidad de reacción, que se traduce en la habilidad para la previsión y velocidad en la respuesta a los cambios del entorno y de los clientes en particular.
4. La eficacia, motivación y formación de los recursos humanos, que aseguren la profesionalidad requerida en la actividad comercial, lo que se traduce en la calidad de la atención al cliente.
5. La imagen, en buena medida resultante de todos los factores anteriores, pero con fuerza propia dado su efecto en la elección del producto-tienda.

A partir de la identificación de estos factores, el comercio minorista debe desarrollar aquellas competencias que aseguren dar respuesta a las exigencias de la competitividad en el sector. Para ello Barreiro (2002) ha seleccionado la cadena de valor como instrumento estratégico que permite realizar un análisis que contribuye a examinar las fuentes de creación de ventaja competitiva, a partir de la influencia de cada una de las actividades de la empresa que determinan el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación potenciales. De esta manera, se pueden desarrollar competencias distintivas en el establecimiento, con el fin de lograr la construcción de la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir y crecer en ese sector. Estos resultados están alineados con los obtenidos por McGee y Peterson (2000) e identifican las competencias distintivas que generan ventajas competitivas en el comercio al por menor.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93), el comercio al por menor está formado por las empresas cuya actividad principal incluye los siguientes grupos:

52 Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos.

52.1 Comercio al por menor en establecimientos no especializados.

52.2 Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados.

52.3 Comercio al por menor de productos farmacéuticos, artículos médicos, belleza e higiene.

52.4 Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados.

52.5 Comercio al por menor de bienes de segunda mano, en establecimientos.

52.6 Comercio al por menor no realizado en establecimientos.

52.7 Reparación de efectos personales.

Como se ha indicado anteriormente, el objetivo de la presente investigación se centra en el comercio al por menor de productos farmacéuticos, clasificados en el apartado 52.3 del CNAE-93.

Existen 11 modalidades representativas de la farmacia en España:

1. Alimentación.
2. Análisis clínicos.
3. Dermofarmacia.
4. Distribución.
5. Farmacia hospitalaria.
6. Industria.
7. Inspectores farmacéuticos municipales.
8. Investigación y docencia.
9. **Oficina de farmacia** – (objeto del estudio).
10. Óptica oftálmica y acústica audiométrica.
11. Ortopedia.

La presente investigación tiene como foco específico las oficinas de farmacia, dentro del sector de la distribución comercial.

3.2.

LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA

3.2.1.

Marco de la distribución comercial en España

La distribución comercial representa un sector de actividad básico dentro del conjunto del sistema económico español. Este hecho lo demuestran los datos de la aportación al PIB, y al empleo especificados en el siguiente apartado. Los principales protagonistas que vertebran la distribución comercial en España son el comercio minorista y el comercio mayorista. Ambos comienzan a ser considerados sectores de actividad importantes en España a partir de los años sesenta debido a los movimientos migratorios, al crecimiento de la renta y al desarrollo del turismo. A partir de los años setenta se intensifica el paso del comercio tradicional al de la de distribución masiva, caracterizándose por el fuerte desarrollo del sistema de venta en régimen de autoservicio.

Actualmente, la distribución comercial en España se caracteriza por el funcionamiento paralelo de dos sistemas. El primero basado en un comercio tradicional, formado por numerosos pequeños establecimientos, con equipamientos comerciales en ocasiones anticuados e ineficientes, que actúan de forma independiente, con un bajo nivel de capacitación, una estructura familiar del personal y dificultades financieras. Como indica Marrero (1997), este sistema se encuentra en un momento de dificultad para sobrevivir y competir. Esto implica el progresivo cierre de este tipo de establecimientos y una drástica pérdida de cuota de mercado. El segundo sistema incide en la consolidación del modelo comercial basado en el autoservicio, formado por grandes cadenas comerciales que poseen un gran poder de compra, que están cada vez más concentradas, que utilizan constantemente las innovaciones de las técnicas de venta y de gestión y que en general, están preparadas para poder adaptarse a los cambios de las condiciones del entorno. Esta situación de desequilibrio en el sector de la distribución comercial, provoca la desaparición paulatina del pequeño comercio por

falta de competitividad. Como consecuencia, el dominio de la distribución comercial en España se encuentra en posesión de un número reducido de empresas que trabajan el formato de la gran superficie.

Por ello, la distribución comercial en España se configura como un sector con una estructura de carácter oligopolístico, con cada vez un menor número de empresas que dominan la mayor parte de los canales de distribución.

3.2.2.

Evolución de la distribución comercial en España

El objetivo de la distribución comercial consiste en poner en contacto a los productores con los consumidores. La distribución comercial representa un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados. Así mismo, la distribución comercial es un instrumento y una variable del marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción. Para que las ventas de una empresa se produzcan, no basta con tener un producto adecuado, a un precio razonable y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor (Cruz, 2000). La separación geográfica entre vendedores y compradores hace necesaria una función que acerque los productos desde los lugares donde son fabricados, hasta los lugares donde son consumidos. Desde este punto de vista, Santesmases (1999), establece que la distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando además, un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores.

La distribución comercial, al encontrarse entre la producción y el consumo, crea utilidades a los consumidores y servicios a los productores. La distribución crea al consumidor utilidad de lugar, de tiempo, de forma, de creación de surtidos y de posesión. A su vez crea utilidades de transporte, almacenamiento, finalización del producto, financiación, información del producto y asunción común de riesgos entre productor y distribuidor

(Vázquez y Trespalacios, 1997). Por ello se considera la distribución comercial como el puente que une la producción con el consumo.

Desde el punto de vista macroeconómico, la distribución permite una mejor asignación de los recursos económicos al poder especializarse la producción por zonas geográficas, en función de los recursos naturales de las mismas y de la capacidad y de la formación de sus habitantes. De esta manera, los excedentes pueden ser intercambiados entre zonas geográficas por otros productos que se necesitan y no se disponen (Santesmases, 1999). Por ello, la distribución comercial tiene la función de facilitar los intercambios de bienes y servicios reduciendo costes al poner en contacto al productor y al consumidor. Así, se favorece el desarrollo industrial y se satisfacen las necesidades de compra de los consumidores.

Como indican Casares y Rebollo (1996), la evolución histórica de la distribución comercial en España abarca dos grandes períodos: el primero, que llegaría hasta el año 1959, se caracterizaría por el predominio del comercio tradicional; y el segundo, que abarcaría desde 1960 hasta nuestros días, se basa en la distribución masiva. A partir de finales de los años 50, el período basado en el comercio tradicional evoluciona hacia la construcción de los pilares de la distribución masiva. Los movimientos migratorios que concentran a la población en las ciudades, el incremento de la renta media y la intensificación del turismo alimentan este proceso. Los principales indicadores de este nuevo período se basan en la potenciación del asociacionismo, la implantación masiva de la tecnología, el incremento continuo de la superficie de venta por comercio y la mejora de infraestructuras logísticas y de transporte.

Existen varias teorías que explican la evolución de las formas comerciales. A continuación se realiza una revisión de las principales. Estas teorías se agrupan en torno a tres conceptos: los ciclos, el entorno y el conflicto.

Dentro de las teorías cíclicas destacan:

1. La teoría de la rueda del comercio minorista (McNair, 1958; Hollander, 1960) según la cuál la competencia se sustenta en nuevas concepciones y estructuras que desplazan a las anteriores. Estas estructuras generalmente se basan en unos costes bajos de inicio y estrechos márgenes. El mercado rápidamente se ajusta por la entrada de nuevos participantes que intensifican la competencia. Este incremento de la

competencia hace que el nuevo modelo vuelva a encontrarse con márgenes reducidos hasta que deja de ser rentable y el modelo vuelve a ser sustituido por nuevas estructuras que reemplazan a las anteriores. Las críticas a este modelo se basan fundamentalmente, según Ballina (1993), en que el modelo no tiene en cuenta la influencia de factores externos ni la adaptación de los ya existentes.

2. La teoría del ciclo de vida crea una analogía entre el ciclo de vida del producto y el del comercio minorista. En una primera fase, aparece una nueva forma de distribución basada en una innovación, como puede ser la compra on-line. En la segunda fase de desarrollo, se produce un crecimiento exponencial de las ventas con altos beneficios para pasar a la etapa de madurez donde se estabilizan las ventas y aumentan los costes para competir. Finalmente llega la etapa de declive en la que las ventas y el margen caen de manera continuada. Como indican Casares y Rebollo (1996), pequeños comercios basados en la distribución se convierten en autoservicios para pasar posteriormente a ser franquicias o parte de grupos de distribución más grandes para, en última instancia, o bien desaparecer o bien adaptarse al nuevo entorno. Como indica Ballina (1993), este modelo no tiene en cuenta las posibles innovaciones que el comercio puede adoptar, ni tampoco la evolución de los factores externos, ni la capacidad de reacción del comercio.

3. La teoría del acordeón desarrollada por Hollander en 1966, propone la existencia de un movimiento cíclico entre gama y profundidad según el cual, al inicio de la actividad, el comercio minorista abarca un gran surtido de productos. Con el paso del tiempo, el comercio minorista abandona gran parte de la gama y se especializa, centrándose en un número limitado de productos con gran profundidad. De esta manera, se llega a la especialización del comercio. Sin embargo, este planteamiento ignora que muchos comercios nacen ya con una clara especialización y que de la misma manera, gran parte de los comercios mantienen a lo largo de su existencia una amplia gama de productos.

La teoría del entorno presta especial atención a los factores externos que afectan al desarrollo del comercio minorista. Ballina (1993) destaca entre los agentes externos con mayor impacto, la evolución de los hábitos del consumidor, el cambio constante del contexto económico, la legislación que afecta al comercio y la evolución tecnológica. La evolución del comercio se basa, según la teoría del entorno, en el impacto que ejerce el contexto en la aparición de nuevas formas de distribución. El comercio se adapta a los cambios que surgen en el mercado y únicamente sobreviven

aquellos comercios que se adaptan a las nuevas circunstancias. Así mismo, en este modelo aparecen nuevos comercios que saben obtener utilidades de la nueva situación creada por el cambio de contexto. Las críticas a este modelo se basan en que el entorno por sí mismo no es capaz de determinar nuevas formas o evoluciones en el comercio, sino que el nuevo contexto se limita a proporcionar nuevas oportunidades o a determinar nuevas amenazas que el comercio debe ser capaz de aprovechar o hacer frente para garantizar su supervivencia.

Las teorías del conflicto se basan en la interacción y la competencia para explicar la evolución de la distribución comercial. Al incorporarse al mercado nuevas formas de distribución, éstas entran en conflicto con las ya existentes. Este choque lleva a un ajuste en el que las formas anteriores de comercialización deben adaptarse siguiendo un ciclo continuo de nuevos entrantes y evolución. Ballina (1993) señala las limitaciones del modelo, al descartar el contexto y los factores externos como actores fundamentales para el cambio y la innovación en las formas comerciales.

Finalmente, dentro de las teorías que explican la evolución de las formas comerciales, destacan las teorías combinadas. Esas teorías parten de las tres mencionadas anteriormente y tienen como objetivo paliar las limitaciones que cada una de ellas muestran por separado.

3.2.3.

Dimensión de la distribución comercial en España

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de 2010, la distribución comercial se computa en la sección G. La división 46 corresponde al comercio al por mayor e intermediarios y la división 47 corresponde al comercio al por menor. El sector comercio en su conjunto supuso en 2010 el 15,7% del VAB (valor añadido bruto), siendo el segundo sector más importante de la economía española por detrás del turismo (Boletín Económico de ICE- 2011). Este sector resulta crucial para el buen funcionamiento de la economía puesto que contribuye a dinamizar los demás sectores. A continuación se exponen las principales magnitudes y evolución del sector en España.

En la siguiente tabla se recoge la evolución de los principales indicadores del comercio mayorista y minorista en España desde 2005 hasta 2010.

Tabla 3.1. Evolución de indicadores en el comercio.

EVOLUCIÓN DE INDICADORES EN EL COMERCIO						
Año	2010	2009	2008	2007	2006	2005
COMERCIO MINORISTA						
Nº de establecimientos	619.573	636.724	636.451	646.021	639.714	621.605
Ventas (miles de euros)	240.651.950	219.265.476	206.833.748	193.777.696	183.464.041	168.759.659
Ocupados	1.830.471	1.863.114	1.830.116	1.792.367	1.737.941	1.647.439
Habitantes	46.157.822	45.200.737	44.708.964	44.108.530	43.197.684	42.717.064
Productividad (ventas/ocupado)	131.470	117.688	113.017	108.113	105.564	102.437
Ventas por habitante	5.214	4.851	4.626	4.393	4.247	3.950
Habitantes por establecimiento	74,50	70,99	70,25	68,28	67,52	68,72
Dimensión (ocupados/establec.)	2,95	2,93	2,88	2,77	2,71	2,65
COMERCIO MAYORISTA						
Nº de establecimientos	249.990	247.656	247.508	240.476	235.366	228.999
Ventas (miles de euros)	409.292.390	423.095.634	394.371.877	368.906.114	344.566.022	323.513.415
Ocupados*	1.168.406	1.179.854	1.174.849	1.136.191	1.113.206	1.075.532
Habitantes	46.157.822	45.200.737	44.708.964	44.108.530	43.197.684	42.717.064
Productividad (ventas/ocupado)	350.300	358.600	335.679	324.687	309.525	300.794
Ventas por habitante	8.867	9.360	8.821	8.364	7.976	7.573
Habitantes por establecimiento	184,64	182,51	180,64	183,42	183,53	186,53
Dimensión (ocupados/establec.)	4,67	4,76	4,75	4,72	4,72	4,69
TOTAL COMERCIO						
Nº de establecimientos	952.509	976.419	973.804	976.868	964.577	936.180
Ventas (miles de euros)	735.326.295	772.150.887	722.510.220	678.445.782	635.789.986	587.923.264
Ocupados*	3.347.981	3.464.506	3.424.864	3.332.618	3.249.455	3.093.757
Habitantes	46.157.822	45.200.737	44.708.964	44.108.530	43.197.684	42.717.064
Productividad (ventas/ocupado)	219.633	222.875	210.960	203.577	195.660	190.035
Ventas por habitante	15.931	17.083	16.160	15.381	14.718	13.763
Habitantes por establecimiento	48,46	46,29	45,91	45,15	44,78	45,62
Dimensión (ocupados/establec.)	3,51	3,55	3,52	3,41	3,36	3,30

Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta Anual de Comercio del INE, 2011.

El total de establecimientos comerciales se ha incrementado de manera ininterrumpida desde 2005 hasta 2009 tanto en el comercio minorista como en el mayorista, al igual que las ventas. En 2010 se produjo una reducción por el impacto continuado de la situación económica global. La productividad del sector se ha incrementado cada año,

al igual que el número de personas ocupadas, lo cual indica un incremento del peso de este sector en el conjunto de la economía. Las ventas por habitante han sufrido una evolución paralela tanto en el comercio mayorista como en el minorista y el número de habitantes por establecimiento ha incrementado de manera continuada.

En comparación con el total de la economía, la tasa de paro en el comercio se sitúa según la tabla 3.2 en torno a ocho puntos por debajo. Así mismo, el incremento del desempleo en el conjunto de la economía ha sido muy inferior al que se ha producido en el comercio.

Tabla 3.2. Empleo en el comercio.

EMPLEO EN EL COMERCIO COMPARACION CON EL CONJUNTO DE LA ECONOMIA (miles de personas y %)						
Año	TOTAL ECONOMIA			TOTAL COMERCIO		
	Activos	Ocupados	Tasa de paro	Activos	Ocupados	Tasa de paro
2.008	22.848	20.257	11,32	3.439	3.203	6,85
2.009	23.037	18.887	18,01	3.325	2.974	10,55
2.010	23.122	18.476	20,09	32.406	2.872	10,93

Fuente: EPA (CNAE-2011).

En la tabla 3.3 se indica la evolución del número de empleados en el sector del comercio en España entre los años 2008 y 2010. El número de personas ocupadas en el sector ha descendido notablemente, mientras que la tasa de paro ha crecido tanto en el comercio mayorista como en el minorista. Sin embargo, esta tasa de paro se sitúa muy por debajo de la tasa global de desempleo. La evolución negativa en estos tres últimos años responde más a una situación coyuntural que a una evolución a la baja, puesto que el sector comercial muestra una clara tendencia al alza en los tramos largos observados anteriormente.

Tabla 3.3. Empleo en el comercio por ramas de actividad.

EMPLEO EN EL COMERCIO DISTRIBUCIÓN POR RAMAS DE ACTIVIDAD (miles de personas y %)						
Año	COMERCIO MAYORISTA			COMERCIO MINORISTA		
	Activos	Ocupados	Tasa de paro	Activos	Ocupados	Tasa de paro
2.008	876,48	812,88	7,25	2.156,90	2.003,95	7,09
2.009	839,68	737,35	12,19	2.105,10	1.887,93	10,32
2.010	807,10	709,20	12,40	2.095,30	1.790,70	10,54

Fuente: EPA (CNAE-2011).

En cuanto a la distribución del empleo por sexo, el número de hombres y mujeres activos es muy similar, siendo uno de los sectores con mayor igualdad para su acceso. Sin embargo, la tasa de paro está en torno a tres puntos por encima en las mujeres que en los hombres.

Tabla 3.4. Empleo en el comercio por sexo.

EMPLEO EN EL COMERCIO ACTIVOS Y OCUPADOS POR SEXO. TASA DE PARO (miles de personas y %)						
Año	HOMBRES			MUJERES		
	Activos	Ocupados	Tasa de paro	Activos	Ocupados	Tasa de paro
2.008	1.728,35	1.629,475	5,73	1.711,025	1.573,825	8,07
2.009	1.636,40	1.484,38	9,29	1.689,33	1.490,33	11,78
2.010	1.607,7	1.459,8	9,12	1.599,2	1.412,6	11,66

Fuente: EPA (CNAE-2011).

Así como en el conjunto del comercio resalta la igualdad entre la participación masculina y femenina (tabla 3.4), en el la tabla 3.5 se observa cómo destaca la participación de la mujer en el comercio minorista en un porcentaje muy superior al del hombre. El número de ocupados ha disminuido de manera considerable durante el periodo 2008-2010, tanto en el comercio en general, como en el comercio minorista en particular.

Tabla 3.5. Empleo femenino en el comercio.

EMPLEO EN EL COMERCIO EMPLEO FEMENINO (miles de personas y %)						
Año	TOTAL COMERCIO			COMERCIO MINORISTA		
	Ocupados totales	Mujeres ocupadas	Participación femenina %	Ocupados totales	Mujeres ocupadas	Participación femenina %
2.008	3.203,30	1.573,83	49,13	2.003,95	1.253,85	62,56
2.009	2.974,73	1.490,33	50,10	1.887,93	1.190,73	63,07
2.010	2.872,40	1.412,60	49,18	1.823,10	1.141,80	62,63

Fuente: EPA (CNAE-2011).

El comercio representa uno de los sectores más relevantes a la hora de determinar el acceso al mundo laboral de los trabajadores. Así, cerca del 20 por ciento de los trabajadores comienzan su vida laboral en este sector. Esta tasa se estabiliza en torno al 15 por ciento para el conjunto global de la población.

Tabla 3.6. Empleo juvenil en el comercio.

EMPLEO JUVENIL EN EL COMERCIO (miles de personas y %)						
Año	De 16 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	Total comercio	Total economía	% s/total jóvenes ocupados
2.008	82,78	318,50	465,65	866,93	4.500,58	19,27
2.009	45,25	254,95	411,70	711,90	3.712,23	19,17
2.010	33,20	213,70	388,10	635,00	3.356,00	18,92

Fuente: EPA (CNAE-2011).

Como indica la tabla 3.7, por cada trabajador por cuenta propia, hay más de cuatro trabajadores asalariados en el conjunto del comercio. En el caso del comercio minorista, esta cifra baja hasta tres trabajadores asalariados por cada uno por cuenta propia. El descenso de trabajadores de ambas modalidades ha sido correlativo durante el periodo 2008-2010.

Tabla 3.7. Empleo en el comercio por situación profesional.

EMPLEO EN EL COMERCIO POR SITUACIÓN PROFESIONAL		
(miles de personas y %)		
Año	ASALARIADOS	TRABAJADORES CUENTA PROPIA
2008	2.339,88	500,63
2009	2.199,18	450,35
2010	2.127,80	443,8

Fuente: EPA (CNAE-2011).

En las tablas 3.8, 3.9 y 3.10 se detalla la situación del comercio minorista por comunidades autónomas.

Respecto al número de personas ocupadas en el comercio minorista por cada mil habitantes, destacan las comunidades de Baleares y Canarias debido a su insularidad y mayor dependencia de este sector frente al sector industrial. Navarra se sitúa cinco puntos por debajo de la media. El porcentaje de personas ocupadas por cada mil habitantes en el comercio minorista se mantiene estable en los últimos años, puesto que conforme aumenta la población, incrementa en prácticamente la misma proporción el número de personas que trabajan en el sector.

Tabla 3.8. Empleo en el comercio minorista por cada 1.000 habitantes.

OCUPADOS EN EL COMERCIO MINORISTA POR CADA 1.000 HABITANTES					
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	35,21	40,63	40,13	42,23	41,26
Aragón	37,61	38,09	39,67	39,90	37,59
Asturias	36,43	44,09	48,54	45,09	39,92
Baleares	56,47	57,53	57,28	57,07	49,06
Canarias	48,42	57,06	54,00	49,59	49,31
Cantabria	32,97	44,07	46,04	47,96	44,75
Castilla-La Mancha	33,31	36,18	39,52	35,74	31,20
Castilla y León	33,04	36,51	38,41	40,57	39,72
Cataluña	44,95	43,00	44,30	44,51	39,18
Comunidad Valenciana	37,29	40,54	44,59	46,15	41,59
Extremadura	37,51	36,48	36,00	32,81	31,38
Galicia	36,71	41,57	43,65	41,50	43,19
Madrid	39,21	41,10	44,95	42,25	41,73
Murcia	34,03	34,80	37,00	39,66	37,39
Navarra	33,63	38,84	33,72	30,24	33,55
País Vasco	35,88	39,96	39,38	39,46	36,25
Rioja	34,30	42,52	36,00	44,05	45,73
Ceuta/Melilla	49,72	41,37	35,76	42,98	35,59
Total	38,49	41,54	42,93	42,77	40,39

Fuente: Elaboración propia a partir de de datos del INE (EPA y Padrón). CNAE-1993 hasta 2008 y CNAE-2009 -2011.

La densidad comercial del comercio minorista ha descendido entre uno y dos puntos en todas las comunidades entre los años 2006 y 2010 debido, fundamentalmente, al cierre de pequeños comercios por la presión de las grandes cadenas de distribución¹³. Navarra ha seguido la misma pauta en cuanto a intensidad y dirección que la media nacional en este descenso como se aprecia en la tabla 3.9.

¹³ En este periodo económico, a la presión de las grandes cadenas de distribución, hay que sumar como factor desestabilizador del pequeño comercio, el impacto de la crisis económica originada en 2007 y que presiona especialmente a las pequeñas empresas por su menor capacidad de acceso a la financiación necesaria para sobrevivir en este entorno.

Tabla 3.9. Densidad comercial por comunidades autónomas.

DENSIDAD COMERCIAL POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS Número de locales de comercio al por menor por cada 1000 habitantes (Ordenado por el valor de 2010)					
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Ceuta y Melilla	18,08	17,58	17,18	16,90	16,17
Galicia	15,39	15,56	15,35	15,08	14,55
Extremadura	15,08	15,22	15,01	14,77	14,26
Andalucía	15,07	15,13	14,81	14,47	13,95
Canarias	15,34	15,43	15,10	14,68	13,91
Baleares	16,66	16,08	15,18	14,69	13,83
La Rioja	14,66	14,68	14,37	13,85	13,60
Castilla y León	14,27	14,24	13,98	13,74	13,51
País Vasco	14,01	13,84	14,37	14,02	13,44
Comunidad Valenciana	14,69	14,68	14,23	13,81	13,28
Cataluña	14,14	14,16	13,77	13,70	13,26
España	14,31	14,31	13,98	13,66	13,15
Castilla-La Mancha	14,07	13,99	13,58	13,13	12,93
Asturias	14,36	14,24	13,91	13,49	12,74
Cantabria	13,81	13,78	13,44	13,08	12,57
Murcia	13,40	13,61	13,37	13,02	12,43
Navarra	13,41	13,39	12,90	12,66	12,37
Aragón	13,05	12,96	12,63	12,40	12,26
Madrid	12,57	12,50	12,06	11,65	11,02

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE: DIRCE y padrón municipal. CNAE-1993 hasta 2009 y CNAE-2011 en adelante.

Finalmente, el número de autónomos en el comercio minorista por cada mil habitantes ha sufrido un descenso especialmente acusado durante los años 2009 y 2010 debido a la coyuntura económica. En Navarra este descenso se sitúa un punto por encima de la media nacional.

Tabla 3.10. Afiliados autónomos en el comercio minorista.

AFILIADOS AUTÓNOMOS EN EL COMERCIO MINORISTA POR CADA 1.000 HABITANTES					
AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	14,19	14,32	14,34	14,10	12,32
Aragón	15,68	13,89	13,55	13,67	10,58
Asturias	14,54	13,40	13,22	12,85	10,92
Baleares	19,95	16,93	16,42	15,49	12,22
Canarias	13,88	12,62	12,51	12,16	10,01
Cantabria	15,06	14,33	14,33	13,87	11,57
Castilla-La Mancha	15,60	14,45	14,21	13,65	11,67
Castilla y León	16,06	15,26	15,09	14,64	12,31
Cataluña	17,39	14,78	14,49	13,90	11,16
Comunidad Valenciana	16,82	14,83	14,61	14,01	11,80
Extremadura	14,78	15,39	15,55	15,52	13,63
Galicia	15,24	15,19	15,01	14,63	12,56
Madrid	12,58	10,76	10,56	10,12	8,26
Murcia	15,51	14,50	14,45	13,97	11,90
Navarra	16,31	14,94	14,65	13,69	11,28
País Vasco	18,14	17,75	17,51	17,26	14,78
Rioja	18,47	16,01	15,78	14,90	12,20
Ceuta/Melilla	16,49	17,55	17,59	17,78	17,25
Total	15,49	14,26	14,09	13,65	11,44

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración, INE y elaboración propia. CNAE-1993 hasta 2008 y CNAE-2009-2011.

3.2.4.

La productividad de la distribución comercial en España

La distribución comercial está siendo afectada en última instancia por los cambios en las pautas del consumo de los agentes implicados. El crecimiento de la población de

España en los últimos años, el cambio en la composición por edad, el incremento de población con nacionalidad distinta a la española y el aumento del número de hogares unipersonales, representan los factores más relevantes en la explicación del cambio en las pautas del consumo en España. La productividad del sector está determinada por la capacidad del mismo para ajustarse a estos cambios constantes de los perfiles del consumidor final.

La productividad del comercio se basa en tres factores estructurales que repercuten directamente sobre ella: capacidad de compra, densidad comercial y eficiencia derivada del tamaño. En el caso español destacan la baja capacidad de compra, la baja densidad comercial y la baja eficiencia derivada del tamaño. Al comparar los datos de España con los de los países más desarrollados en este ámbito de la Unión Europea, se observa que la participación en el PIB de la distribución comercial española tiene una relevancia superior a países como Alemania, donde tiene un peso del nueve por ciento y Francia (doce por ciento). Esto implica que para producir unos servicios comerciales que se suponen similares, el sistema de distribución comercial en esos países, consume una menor cantidad de recursos relativamente al total del PIB. Esta situación genera una desventaja competitiva para España, sobre todo teniendo en cuenta que la tendencia en España es el mantenimiento de la misma productividad. Siguiendo el mismo planteamiento, el caso contrario se observa con los países de la Unión Europea menos desarrollados en este ámbito con respecto a España (16% Italia y 19% Portugal). Sin embargo, según el informe Económico del ICE nº 2993 de 2010, el indicador del peso relativo del comercio en el PIB podría estar ocultando que el sector comercial español cuenta con mejor equipamiento, con una mayor calidad de los productos o con un valor tácito superior en términos de proximidad al cliente. Todo esto, provocaría que las productividades reales fueran superiores a las del mismo sector de otra economía con una densidad comercial menor.

El Plan de Mejora de la Productividad y Competitividad del Comercio 2009-2012 supone la continuidad del Plan de Mejora de la Calidad en el Comercio 2005-2008. Los programas en los que se concreta el Plan suponen una actuación conjunta de las distintas administraciones implicadas en la actividad comercial y una acción directa a favor de las empresas comerciales. Estos programas se basan en los siguientes puntos:

1. Fomento del comercio urbano.

2. Mejora del comercio rural.
3. Fomento de la cooperación empresarial.
4. Calidad y seguridad en establecimientos comerciales.
5. Relevo generacional.
6. Información y formación.

Los cinco primeros programas para la mejora de la productividad y competitividad del comercio, se desarrollan cofinanciados por las comunidades autónomas, mientras que el último, está gestionado directamente por la Dirección General de Política Comercial.

3.3.

CONTEXTO COMPETITIVO

3.3.1.

Marco global

El contexto competitivo actual resulta más intenso de lo que jamás haya sido. Esto se debe en parte a la capacidad de las empresas para proyectarse en cualquier mercado, gracias a las tecnologías de la información y a los procesos de internacionalización. La globalización se basa principalmente en un proceso económico que arrastra consigo modas, tendencias, cultura e incluso creencias. Sin embargo, su principal motor reside en la actividad empresarial de las multinacionales. Este proceso de incesante globalización, se intensifica y autoalimenta, e implica la interacción cada vez mayor de las economías de cada región y de cada país, con lo que, actividades económicas que tradicionalmente han satisfecho necesidades locales, ahora pueden satisfacer necesidades globales. Este fenómeno tiene dos claras consecuencias antagónicas:

1. El beneficio para aquellas compañías con capacidad de proyección internacional, al poder operar en un número mayor de mercados.
2. El perjuicio para aquellas compañías que además de no poder proyectar su capacidad de operar en otros mercados, sufren la competencia de estas nuevas empresas.

El perfil que engloba a las compañías del primer grupo generalmente responde al de empresas multinacionales con amplia disponibilidad de recursos económicos. Esto les permite llevar a cabo ese proceso de implantación en nuevos mercados. Por el contrario, el perfil que engloba a las empresas del segundo grupo responde al de las pequeñas y medianas empresas y sobre todo al pequeño comercio minorista, incapaz en la mayoría de las ocasiones, de proyectarse en otros mercados. En este caso, existen destacadas excepciones de comercios minoristas que, gracias a la utilización

de Internet como canal de distribución, han conseguido tener éxito en el proceso de abrir nuevos mercados.

El poder alcanzar nuevos mercados no resulta únicamente una cuestión de capacidad de gestión y visión, algo que puede estar muy presente en las pequeñas empresas, sino que también significa contar con los recursos para poder innovar en procesos y productos. También implica invertir en tecnologías que permitan sustentar este paso y tener acceso a estudios de mercado y de tendencias cuyos costes quedan fuera del alcance del pequeño comercio. De esta manera, las grandes empresas cuentan con una clara ventaja para competir frente a los pequeños comercios minoristas. Esta ventaja en recursos, debe ser contrarrestada por el comercio minorista por medio del desarrollo de competencias distintivas que les permitan generar sus propias ventajas competitivas.

Por ello, como indica Conant (1993), la supervivencia del pequeño comercio minorista reside en buena medida en la capacidad de identificar, generar, desarrollar, implementar y alinear con la estrategia, competencias distintivas que neutralicen la ventaja que poseen las grandes compañías, gracias a la gran cantidad de recursos con los que cuentan. En base a las opciones que una empresa posee para competir eficazmente, resulta difícil que el comercio minorista pueda operar con un precio menor que el de la gran empresa, puesto que éstas cuentan con economías de escala que les permiten ajustar costes de una manera más eficaz. Así mismo, para el pequeño comercio minorista resulta muy complicado ser único en un aspecto, a no ser que cuente con una clara ventaja competitiva, debido a la facilidad de imitación que posee la gran empresa gracias a que dispone de mayores recursos y capacidad para neutralizar dicha ventaja. La estrategia de enfoque puede contar con mayores probabilidades de éxito para proporcionar una ventaja al pequeño comercio minorista. Sin embargo, al igual que con la estrategia de ser único, los recursos de la gran empresa pueden ayudar a ésta a focalizarse también en ese mismo nicho o área de negocio por medio de otras marcas, o extendiendo la marca propia sobre una actividad. Por ello, el pequeño comercio minorista necesita cada día con mayor intensidad desarrollar estrategias para sobrevivir, basadas en ventajas competitivas que se sustenten en competencias distintivas difíciles de imitar y/o de ser sustituidas. De ahí la importancia de investigar modelos que expliciten las relaciones entre la posesión de una competencia distintiva con la obtención de una ventaja competitiva.

En la marca reside otra de las palancas sobre las que las grandes empresas construyen su ventaja frente al pequeño comercio minorista. Una marca global puede llevarse por delante marcas locales que tradicionalmente han gozado de una gran reputación. Para neutralizar el potencial de amenaza de las grandes marcas sobre el pequeño comercio minorista, éste comienza a agruparse en organizaciones que le permiten seguir manteniendo su esencia como empresa pequeña y a la vez le ayude a competir con las grandes compañías. Otra ventaja de la agrupación de los comercios minoristas reside en la capacidad de generar sus propias economías de escala y en la posibilidad de incrementar su poder de negociación frente a los proveedores, al agrupar pequeños pedidos de diversos comercios en un único pedido de mayor volumen. En el sector farmacéutico, este proceso ya se ha llevado a cabo en Europa en países como Francia, Alemania y Portugal. En España, comienzan a percibirse los primeros pasos en esta dirección.

Para finalizar el apartado referente al marco global, se ha de tener en cuenta el papel que la pequeña empresa y el comercio minorista desempeñan en el desarrollo de la economía de cada región. Según Yagüe (1995), el porcentaje de pequeñas empresas y comercios minoristas supera el 75% del total del tejido empresarial en cualquier región desarrollada que sea considerada. Así mismo, el comercio minorista vertebra la sociedad con su contribución a la creación de puestos de trabajo y la diversificación de la propiedad de las cadenas de distribución¹⁴.

3.3.2.

Planificación en el comercio minorista

La planificación estratégica representa una de las mayores ventajas de las grandes empresas frente al pequeño comercio minorista. La base de la planificación estratégica radica y se sustenta en la ventaja competitiva de la empresa. Esto significa que antes de planificar se debe haber identificado cuál es nuestra ventaja competitiva. El paso anterior a este implica identificar cuál es la fuente de ventaja competitiva en la empresa (recurso, competencia central, competencia distintiva, otro tipo de competencias). Las grandes empresas tienden a contar con un proceso claro de planificación estratégica, lo que les proporciona una ventaja frente al pequeño

¹⁴ De ahí la relevancia de mantener un equilibrio de fuerzas entre las grandes empresas y el comercio minorista.

comercio minorista. Esta planificación estratégica no siempre gira en torno a la ventaja competitiva de la compañía. En el pequeño comercio minorista, la planificación estratégica ha sido en general desatendida y sustituida por una planificación financiera o una planificación de ventas. Como indican Drodge et al. (1994), el pequeño comercio puede contar en muchas ocasiones con competencias distintivas con potencial para generar una ventaja competitiva si éstas son integradas de manera eficaz en la planificación estratégica. Sin embargo, en ocasiones ocurre que la posesión de esas competencias distintivas no resulta obvia ni explícita para el gestor del pequeño comercio minorista. Por ello, le resultará más difícil mantenerla en el tiempo, puesto que si no es consciente de la misma, no la puede poner en valor. En otras ocasiones, los gestores del pequeño comercio sí son conscientes de la posesión de una competencia distintiva. Sin embargo, al no realizar un proceso de planificación estratégica que integre y explote dicha competencia, pierde la capacidad de convertirla en ventaja competitiva. Por ello, resulta tan importante identificar las competencias distintivas en el seno del pequeño comercio minorista, como gestionarlas e integrarlas en la planificación estratégica del negocio.

La capacidad de las empresas para sobrevivir se ha basado en su habilidad para reestructurarse, descentralizarse, conocer y responder a la competencia, desarrollar un profundo conocimiento de mercado y del entorno e innovar en los productos y servicios. La supervivencia de la empresa también está asociada a la capacidad de la misma para identificar, explicitar, fomentar e implementar las competencias que dicha empresa posee. Esto implica que las competencias deben ser recursos gestionados por la dirección. Por ello, se dedicará un apartado específico a la gestión por competencias.

Un objetivo prioritario para el pequeño comercio minorista consiste en desarrollar estrategias no ya propias dentro del sector, sino específicas del propio negocio, para perseguir y alcanzar el desarrollo de competencias que desemboquen en una ventaja competitiva. Existe muy poca investigación dedicada a las estrategias que pueden ser aplicadas por la pequeña empresa para competir en el mercado en base al desarrollo de competencias. En los estudios al respecto, se consideran en primer lugar las estrategias relacionadas con los aspectos internos de la empresa (debilidades y fortalezas) y posteriormente las relacionadas con los aspectos externos (amenazas y oportunidades). En segundo lugar se consideran las estrategias de acceso a nuevos mercados y se relacionan éstas con la capacidad para competir en dichos mercados. Finalmente, se consideran aquellas estrategias que permiten aplicar los recursos o

competencias que pueden generar una ventaja competitiva. Si el comercio minorista es capaz de integrar esta última fase, que consiste en aplicar los recursos o competencias generadores de ventajas en la primera fase de análisis de los aspectos internos de la empresa (debilidades y fortalezas), obtendrá un salto cualitativo en el resultado de la planificación estratégica porque en el análisis interno podrán ser identificadas las competencias que posteriormente constituirán la base de la estrategia. Como indica Williams (1992), una estrategia sustentada en fortalezas internas constituye la base del éxito de la misma, mientras que una estrategia basada en una respuesta al entorno y/o a la competencia sin estar afianzada en una fortaleza propia está avocada al desgaste y potencial fracaso de la empresa. La visión integral de la estrategia incluye su consideración como un proceso que comienza por una comprensión de aquellos elementos que definen a la empresa. Es esta comprensión la que permite proyectar la visión de la empresa a futuro y que revela la necesidad del desarrollo de la misma a partir de la incorporación de factores innovadores y creativos, mediante los instrumentos que la organización posea, sean estos tácitos o explícitos, conocimientos teóricos o prácticos. La adopción de una filosofía de acción en la empresa, proporcionará la posibilidad de un progreso sostenido y no únicamente de su supervivencia en el mercado. La empresa se define por las combinaciones de que dispone entre los recursos y las competencias distintivas que posea y la potencialidad que estas combinaciones le brinden para poder generar valor. De esta manera, podrá ganar competitividad en el mercado. En este sentido, la base de su competitividad radica en la correcta integración de recursos, competencias, planificación estratégica e implementación de la estrategia. Finalmente, el control en la implementación de la estrategia representa la base para obtener información sobre los resultados de dicha estrategia y poder adaptarla a las circunstancias.

El proceso global de planificación estratégica, debe tener como primer objetivo la identificación de recursos y competencias que generen una ventaja competitiva sobre la que basar la estrategia global. Mientras que la gran empresa ha descuidado más la fase de identificación de recursos, la pequeña empresa y el pequeño comercio minorista han desatendido tanto la identificación de recursos como de competencias por no contar con procesos, recursos y/o conocimientos específicos para desarrollar dicha tarea de planificación estratégica. Sin embargo, el pequeño comercio minorista puede tener una clara ventaja a la hora de identificar las competencias que generen una ventaja competitiva sobre la que basar su estrategia. Esta ventaja radica en el autoconocimiento. El pequeño comercio minorista, al contar con un número mucho menor, en relación con las grandes empresas, tanto de trabajadores como de

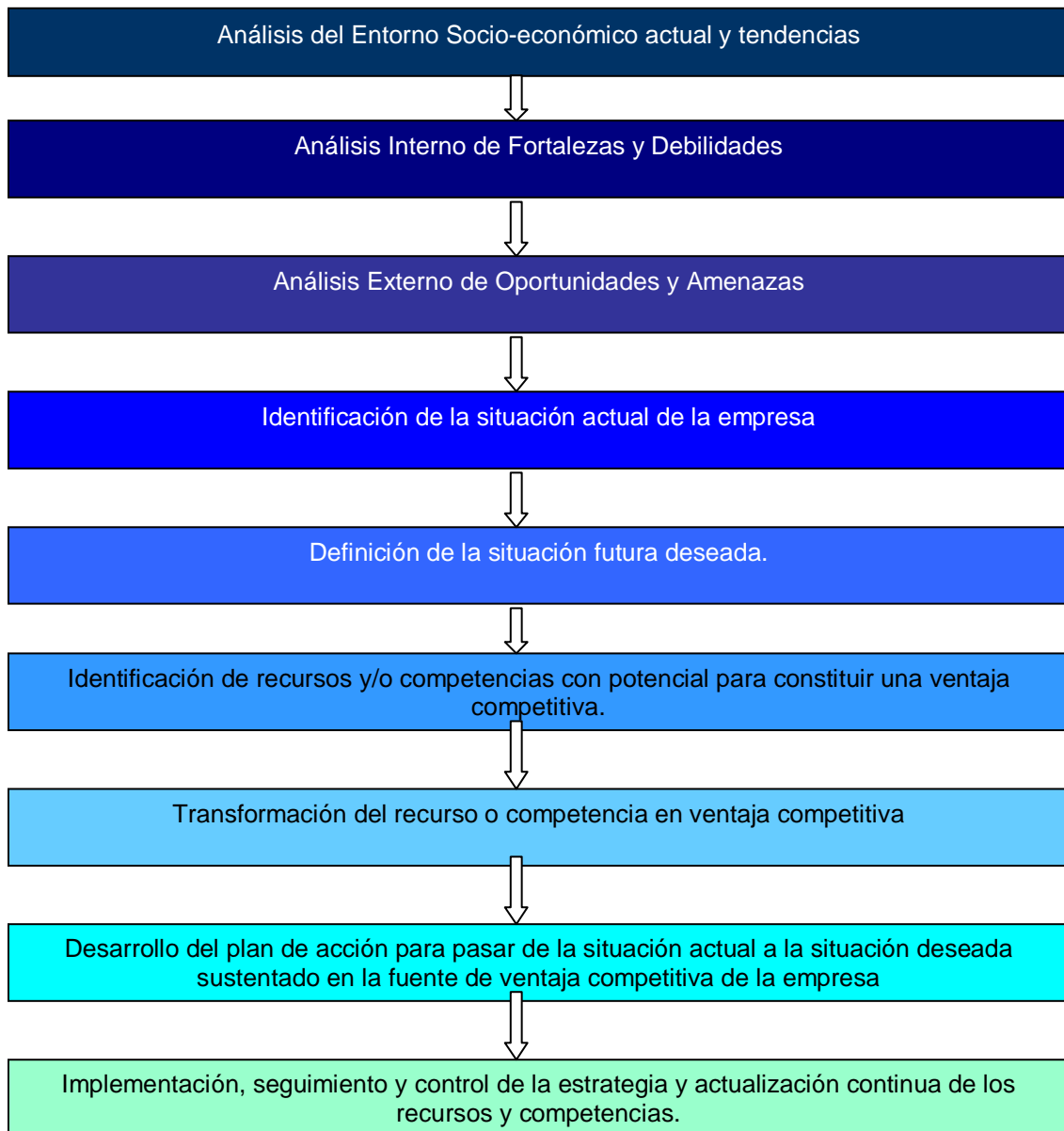
actividades, sectores y segmentos de mercado a los que atender, puede tener una imagen más nítida de su estructura, funcionamiento, personas y el conocimiento que éstas poseen. Así, puede resultar más sencillo detectar las áreas en las que cada comercio minorista disponga de competencias distintivas, con lo cuál, se facilita todo el proceso de planificación estratégica.

Sin embargo, como indican Keats y Bracker (1988), la literatura específica dedicada a la gestión de los pequeños comercios resulta muy limitada con relación a la dedicada a las grandes empresas. La competencia para la gestión empresarial de las pequeñas empresas ha sido definida por Snell y Lav (1994), como un área de conocimiento que contribuye de manera positiva y constructiva a la eficaz y eficiente marcha del negocio. El pequeño comercio generalmente conlleva una estructura simple y con pocos procesos establecidos y gestionan los aspectos conceptuales relativos a la estrategia de una manera menos procedimentada que las grandes empresas (Ahamadi y Helms, 1997). Los sistemas de planificación y control tienden a ser informales y esto incrementa su vulnerabilidad (Martin y Staines, 1994). El proceso de gestión de los pequeños comercios tiende a basarse en las creencias e intuición de sus propietarios y/o gestores y el proceso de planificación resultante tiende a ser poco estructurado y centrado en el corto plazo (Beaver y Harris, 1995). Ahí radica la mayor dificultad en el desarrollo de competencias por parte del comercio minorista, puesto que, sin una adecuada evaluación de la situación actual, establecimiento de objetivos y planificación de las acciones para lograr dichos objetivos, la etapa de búsqueda de competencias que generen una ventaja competitiva queda comprometida. Sin embargo, en la literatura se pueden encontrar aportaciones que permiten desarrollar estrategias a la medida del comercio minorista para ayudarles en su proceso de planificación y desarrollo de competencias para la gestión del negocio y consecución de sus objetivos. La presente investigación pretende desarrollar conocimiento específico que ayude al pequeño comercio a identificar y relacionar las competencias que le permitan generar ventajas competitivas, en base a un adecuado proceso de planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica permitirá al pequeño comercio minorista enfrentarse a los factores sociales y económicos actuales que representan un desafío intenso. La amplitud de horarios de las grandes superficies y la capacidad de negociación de éstas con los proveedores les proporcionan ventaja frente al pequeño comercio minorista. Así mismo, la larga tramitación de nuevas licencias para el comercio minorista, el difícil acceso a financiación, la reducción de los márgenes, la

variación en los hábitos de compra e incluso la nueva distribución geográfica de la población, con más personas viviendo alejados físicamente del pequeño comercio minorista, le plantean nuevos retos. El diagrama 3.1 identifica las fases de un procedimiento de planificación estratégica que permita al pequeño comercio minorista analizar sus recursos, identificar sus competencias y desarrollarlas como ventaja competitiva.

Diagrama 3.1. Fases del proceso para la planificación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso específico de las oficinas de farmacia, del estudio desarrollado por Ruth, Schmidt y Pioch (2005) en Reino Unido se desprende que el primer paso para

desarrollar una planificación estratégica adecuada, consiste en considerar a la farmacia como un comercio proveedor de servicios sanitarios. Esta visión contrasta con la propia que de sí tienen las farmacias independientes en el Reino Unido, donde prima la visión que tienen de sí mismos como proveedores de servicios sanitarios en primer lugar y en un segundo plano, la visión comercial del negocio, lo que puede dificultar el desarrollo de una planificación estratégica del comercio como tal.

3.3.3.

La adopción de la estrategia en base a la ventaja competitiva

En un contexto tan competitivo, resulta indispensable que las empresas generen las situaciones que les permitan diferenciarse en base a sus recursos y capacidades. La estrategia que una empresa desarrolla, tiene como finalidad principal posicionarla en el mercado de manera que, mediante ésta, se logre maximizar el valor que poseen las competencias distintivas que, justamente, la distinguen de las empresas con las que compete. Por lo tanto, la elección de una estrategia tiene la función de seleccionar de manera deliberada una serie de actividades para llevar a cabo y combinarlas de tal manera que puedan ser alcanzados los objetivos propuestos.

Se presenta a continuación un estudio que explora las estrategias que emplea una pequeña empresa y la forma en que lo hace, para que sus competencias distintivas puedan convertirse en ventaja competitiva para la misma, en función de la realización de un trabajo de campo (Conant, Smart y Solano Méndez, 1993). En este trabajo se determina que existe cierta relación de interacción entre los patrones que guían la estrategia, con las competencias distintivas que posee la empresa y el funcionamiento de la misma. Esta interacción es la que permitiría que las competencias fueran aplicadas en la estrategia de manera que ésta posibilite su desarrollo como ventajas competitivas sostenibles.

El estudio al que se hace referencia, indica de manera clara, cómo las pequeñas empresas que poseen una estrategia bien definida para competir en el mercado y también un claro conocimiento de sus competencias, obtienen un rendimiento mayor que aquellas en las que estas características están ocultas o presentes de manera

ambigua y por lo tanto, no explotadas por la planificación estratégica. Así mismo, en la medida en que una estrategia se defina como la elección que se lleva a cabo con la finalidad de competir en el mercado, ésta debe ser valorada por parte de los consumidores para que pueda llegar a constituirse como una ventaja, además de ser puesta en práctica de manera integrada con el resto de los recursos y habilidades que la empresa posea. Lo que resulta especialmente destacable como resultado de este estudio es la identificación de la necesidad de búsquedas de estrategias que puedan brindar ventajas competitivas, de manera que funcionen como fuente para que la pequeña empresa consiga crecer de forma sostenible y no simplemente sobrevivir. También se destaca que la dirección de la empresa deberá prestar especial atención a la detección de las áreas de mejora y debilidades de la organización y corregirlas tan pronto sea posible, de manera que no perjudiquen este crecimiento sostenible planificado.

El potencial creativo que una organización posea, le permitirá adquirir y desplegar una ventaja competitiva que, en la situación particular del pequeño comercio minorista, le ayudará a mantenerse activa y concentrada dentro de la incertidumbre que presenta el mercado actual. Para el comercio minorista independiente, la adopción de una estrategia competitiva cobra valor, en la medida que ésta compite con las de otras empresas en un determinado mercado. Puesto que en el mercado, el comercio minorista debe competir con otras empresas que también poseen competencias distintivas que funcionan como ventajas competitivas, la diferencia en el desempeño y los resultados los marcará la empresa que adopte la estrategia que maximice los resultados derivados de la posesión de su ventaja competitiva.

3.3.4.

El capital humano y organizacional en la pequeña empresa

En el estudio de Suárez y Méndez (2008), se explicita el impacto positivo del proceso de planificación en la pequeña empresa. En dicho estudio, se analiza la relación que existe entre el capital humano con el que cuenta la pequeña y mediana empresa y las estrategias de calidad, servicio al cliente e innovación que pueden desarrollar las pequeñas empresas. Este estudio se enmarca dentro de la teoría de recursos. El estudio de Suárez y Méndez (2008), llevado a cabo en las PYMES de México, obtiene

resultados similares a los obtenidos en Estados Unidos previamente por McGee y Peterson (2000). Los resultados son concluyentes en cuanto a establecer una clara relación entre la gestión del capital humano y su impacto en las estrategias de calidad, servicio, atención al cliente e innovación. Este hecho, corrobora los postulados mencionados en los apartados anteriores según los cuales, la menor complejidad de las relaciones organizacionales en la pequeña empresa, puede proporcionar una ventaja competitiva frente a las grandes empresas de distribución por la facilidad de identificar y gestionar las fuentes de competencias distintivas. Esto es aplicable al comercio minorista en cuanto a que como PYME, cuenta en general, con una estructura organizativa más sencilla y fácil de analizar.

Esta menor complejidad estructural del pequeño comercio minorista permite identificar dentro de sus recursos el conocimiento y las habilidades generadoras de ventajas competitivas. A este hecho se une la posibilidad del contacto próximo entre el capital humano de la pequeña empresa y el cliente final y la cercanía entre el personal que atiende al cliente con el personal que toma decisiones (en ocasiones incluso puede ser la misma persona). Esto implica una clara ventaja para el pequeño comercio minorista, puesto que de esta interacción con el cliente puede obtener información que rápidamente ponga en acción y que revierta de una manera positiva, en la calidad del servicio al cliente y en la posibilidad de innovar en el servicio, puesto que está escuchando en todo momento las necesidades del cliente final, de las que se pueden derivar mejoras continuas y procesos de innovación.

El estudio de Suárez y Méndez (2008), concluye con una reflexión sobre la relevancia del capital humano en la pequeña empresa para generar ventajas competitivas. Por ello, este capital basado en el conocimiento y las habilidades, debe ser gestionado como el recurso más valioso con el que cuenta la empresa. Para ello se plantea, en un apartado posterior, la gestión por competencias como herramienta fundamental en la que se debe sustentar la creación y el desarrollo de ventajas competitivas en el pequeño comercio minorista.

En lo que respecta a las soluciones organizativas para la pequeña empresa, no existe una solución universalmente válida para su gestión y el mantenimiento de su nivel competitivo en el nuevo marco global ni una estrategia genérica. Este nuevo contexto sí implica una adecuación al mismo por medio del análisis inicial de las debilidades y fortalezas de la empresa y posteriormente de las amenazas y oportunidades que este nuevo contexto presenta. Por ello, Betancourt y Gautschi (1991), inciden en que la

pequeña empresa debe obtener un profundo conocimiento de sí misma y de las opciones que le presenta la nueva situación y su contexto exterior. Posteriormente y en base a este autoconocimiento y conocimiento del nuevo contexto, elegir una estrategia basada en sus fortalezas, que le permita actuar de manera eficaz y sostenible en el tiempo. Con respecto a la implementación de la estrategia y al control de los indicadores de objetivos de la misma, la pequeña empresa necesita un sistema básico, sencillo en su uso, flexible y con posibilidad de adaptarlo al entorno cambiante y a las nuevas situaciones de mercado.

La sostenibilidad de la ventaja en el tiempo y la capacidad de competir y sobrevivir, vendrá dada por la capacidad de la empresa para generar nuevo conocimiento, desarrollar nuevas habilidades e innovar en productos y procesos, incluyendo estos nuevos desarrollos como base para ir adecuando la estrategia conforme el contexto lo requiera. Esta capacidad de adaptación, fruto de la gestión del capital humano, de la acumulación de conocimiento y habilidades y de la gestión de las competencias en base a un proceso de planificación estratégica, permitirá incrementar la capacidad de sobrevivir del pequeño comercio minorista, frente a las grandes cadenas de distribución en el actual marco global competitivo.

3.3.5.

Tendencias globalizadoras y competitividad en el sector de distribución

En el momento actual, tres son las tendencias que impactan directamente en el sector de distribución: la globalización de los mercados, la continua evolución tecnológica y la desregulación del sector. Estas tendencias, tienen como consecuencia principal el incremento de la competitividad dentro del sector y están cambiando de manera fundamental la estructura competitiva de los mercados. Rubio y Aragón (2009), destacan que en el nuevo contexto, las fuentes tradicionales para la competitividad de las empresas (activos físicos, financieros, acceso privilegiado a materias primas o a segmentos de mercado protegidos, e incluso la tecnología), no resultan ya suficientes porque todas ellas tienden a estar de forma progresiva a disposición de todas las empresas, en igualdad de condiciones y en mercados abiertos.

Globalmente, este incremento de la competitividad empresarial se ha intensificado notablemente. La dinámica de los cambios demográficos y los patrones de compra de los consumidores, junto con una competencia más intensa, imponen cada vez mayor presión sobre el sector de distribución (Love y Mc Gee, 1999; Cruz y Oubiña, 2006). Así mismo, la participación creciente de las grandes cadenas de distribución incide en un aumento de la concentración en el sector (Coyne, 1986; Grant 1991).

Los esfuerzos más importantes para asimilar el nuevo contexto global y adaptarse a las nuevas tendencias, para seguir siendo competitivos, deben efectuarse a nivel de empresa. Ahora bien, la competitividad de la organización no se explica exclusivamente en el plano empresarial (Janita y Miranda, 2008). Las empresas se vuelven competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales. Primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva (Porter, 1996). Segundo, estar inmersas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de elementos externos, servicios e instituciones (Esser et al., 1996). Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores y tendencias situados en el nivel macroeconómico y político-administrativo. En la práctica, sin embargo, los intentos por dinamizar el sector empresarial se han quedado en muchas ocasiones por debajo de las expectativas. Esser et al. (1996) afirman que esto ocurre por haberse subestimado dos factores: la complejidad de los requerimientos de las empresas y la importancia del entorno institucional.

Para adaptarse al nuevo contexto y tendencias, el pequeño comercio minorista en la actualidad está más comprometido con sus clientes para brindarles una experiencia excepcional de compra, de tal manera, que las estrategias implementadas incrementen la interacción con el cliente y favorezcan la personalización. Para ello, resulta necesario desarrollar el talento en todos los niveles de la organización, así como construir capacidades diferenciales dentro del negocio (Andreu y Sieber, 1999; Aragón y Rubio, 2005). Uno de los retos futuros a los que tendrá que enfrentarse el pequeño comercio minorista consiste en definir cómo explotar el talento para poder competir e impulsar el valor de su negocio (Andreu y Sieber, 1999; Cruz y Oubiña, 2006) y adaptarse a este nuevo contexto.

3.3.6.

El desarrollo de competencias distintivas como factor diferenciador

Además de generar un mayor compromiso con sus clientes y fomentar el talento interno, para competir de manera eficaz en este nuevo entorno el comercio minorista necesita centrarse en el desarrollo de capacidades que sean difíciles de imitar por los competidores. Según la definición de Cardona y Chinchilla (1999), el término competencia se define como “aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona u organización en su actividad o función”. En las empresas, esas competencias tienen siempre una raíz en las personas, que son quienes las desarrollan y las aplican basándose en lo que saben (Andreu y Sieber, 1999; Aragón y Rubio, 2005). El desarrollo de conocimiento propio resulta indispensable para que una empresa pueda competir eficazmente.

Resulta clave reconocer que cada organización posee habilidades y capacidades únicas que le permiten ofrecer sus productos o servicios a través de las actividades propias de la empresa (Grant, 1991). En muchas empresas y organizaciones, algunas de estas actividades se realizan de manera eficiente. Sin embargo, en otras organizaciones, las mismas actividades son desempeñadas con un menor rendimiento. Por lo tanto, en las organizaciones con éxito, se localizan ciertas capacidades que les permiten ejecutar de manera eficiente las actividades primordiales de la empresa (Love y McGee, 1999). Estas capacidades han sido denominadas competencias distintivas, un término tratado en el capítulo anterior, que generalmente se refiere a las habilidades y actividades que una empresa puede ejecutar mejor que sus rivales (Selznick, 1957; Lado, Boyd y Wright, 1992; citados por Peterson y McGee, 2000).

Como ejemplo, se ha documentado que ante la llegada de una gran cadena de distribución, el comercio minorista local recibe un impacto negativo en sus ingresos (Rubach y McGee, 1996; McGee, 1996). Más importante aún, en investigaciones posteriores se encontró que estos comercios minoristas locales no se dejaron vencer y respondieron a los grandes mayoristas con el desarrollo de competencias distintivas propias de cada tienda (Finney y McGee, 1997; Megicks, 2001; Rubach y McGee,

2002). En estas investigaciones, se descubrió una correlación positiva entre la posesión de determinadas competencias distintivas y el desempeño de la empresa. Sin embargo, ninguno de estos estudios pudo determinar si los efectos fueron temporales o de larga duración, debido a la naturaleza transversal de los mismos (Love y Mc Gee, 1999).

Hoy en día existe una corriente de investigación que se concentra en el desarrollo de las competencias distintivas y su impacto para adaptarse a las nuevas tendencias en el comercio minorista. Este desarrollo de las competencias distintivas resulta fundamental en la planificación estratégica y el progreso de la empresa (Aragón y Rubio, 2005). La mayoría de las pequeñas empresas reconocen la importancia de la creación y desarrollo de competencias distintivas como estrategia para sobrevivir y adaptarse a las nuevas tendencias (Stoner, 1987; Love y McGee, 1999).

Dentro de la gestión empresarial, Rubio y Aragón (2005) definen la competencia distintiva como “aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja útil para la empresa frente a sus competidores”. La forma de establecer qué competencias distintivas existen en una organización, se realiza a través de un análisis de la cadena de valor. Este análisis permite conocer qué acciones son necesarias para satisfacer a los clientes, contener los costes y maximizar sus rendimientos correspondientes (Love y Mc Gee, 1999; Aragón y Rubio, 2005; Rubio y Aragón, 2009). Como ejemplo, cuando la demanda de los consumidores resulta especialmente fuerte en relación con la oferta, ocurre que el mero hecho de ofrecer el producto a los consumidores, puede ser suficiente para asegurar el éxito a corto plazo. Sin embargo, si los rendimientos resultan atractivos y las barreras de entrada no son sustanciales, la competencia se intensificará. En tales condiciones, las empresas con competencias distintivas bien definidas contarán con más probabilidades de sobrevivir (Coyne, 1986; Love y McGee, 1999; Peterson y McGee, 2000; Rubio y Aragón, 2002).

Como ya se ha explicado en detalle en el capítulo dos, la competencia distintiva gira en torno a cómo la empresa va a comportarse en el mercado, es decir, la determinación de las políticas necesarias para alcanzar los objetivos empresariales y poder competir con las demás empresas (Aragón y Rubio; 2005, Rubio y Aragón, 2009). En esta línea, la formulación de la competencia distintiva implica un análisis interno que configure los puntos fuertes y débiles que conforman la estructura organizativa del comercio minorista en relación con sus competidores (Love y McGee,

1999). Este análisis resulta especialmente necesario en el pequeño comercio minorista.

A pesar de los problemas mencionados a los que se enfrentan los comercios minoristas independientes, muchos de ellos se están adaptando de manera eficaz al nuevo contexto. Estos comerciantes posiblemente poseen capacidades únicas o competencias distintivas que sus competidores no tienen o no implementan (Peterson y McGee, 2000). Así mismo, estos comercios minoristas están realizando, generalmente no de una manera sistematizada, ese análisis interno de puntos fuertes y débiles que les lleva a identificar sus competencias distintivas.

¿Cuáles son estas competencias distintivas? En 1987, Charles Stoner, encontró en su estudio que las competencias distintivas más comunes son:

1. Experiencia, conocimiento y habilidades de los propietarios y/o trabajadores de la empresa.
2. Producto y/o servicio único, especial.
3. Mejor servicio al cliente.
4. Precios bajos.
5. Calidad del producto y/o servicio.
6. Ubicación.
7. Variedad, disponibilidad y flexibilidad de producto/servicio.

Según Porter (1985), las organizaciones deben perseguir una de estas dos estrategias de negocio: o bien el liderazgo en costes o bien la diferenciación. Las competencias distintivas son una mezcla de habilidades y conocimientos, que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades, sobre productos y servicios a lo largo de su cadena de valor y en el proceso continuo de aprendizaje y mejora continua. Estas capacidades o competencias no se pueden cuantificar como un activo ya que éstas, no son tangibles y se encuentran dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa, las cuales no pueden ser negociadas o imitadas.

Taylor y Archer (1994), describen otras competencias distintivas que a su vez son factores de éxito para la empresa:

1. Los clientes quieren valor.
2. Los clientes están esperando mayor variedad.
3. Los clientes están encantados con lo nuevo.
4. Los clientes buscan ubicaciones convenientes.
5. Los clientes prefieren establecimientos con horarios extendidos.
6. Los clientes desean la comodidad de una sola compra.
7. Los clientes buscan una experiencia de compra satisfactoria.
8. Los clientes quieren un toque personal amistoso en un lugar limpio y divertido para comprar.

Si los pequeños comercios se centran en la mejora de alguna de estas competencias distintivas, podrán adaptarse al nuevo contexto y tendencias y contarán con mayores posibilidades de supervivencia.

Stoner (1987) indica que existen empresas que no poseen ninguna competencia distintiva (dentro de la investigación realizada, el 11% de las empresas estudiadas no poseían ninguna competencia distintiva). Por lo anteriormente mencionado, resulta común que estos comerciantes independientes, frente a la entrada de la competencia de los grandes distribuidores, se vea obligados a adaptarse rápidamente o se enfrentan a la posible desaparición de su negocio (Peterson y McGee, 2000).

Sin embargo, existen autores que afirman que los comercios minoristas tienen posibilidades de sobrevivir y crecer si detectan y desarrollan sus competencias distintivas a tiempo (Megicks, 2001; Rubach y McGee, 2002; Xiong y Shang, 2007). Las investigaciones de estos autores, indican que encontraron datos suficientes para afirmar que los comercios minoristas independientes no están desapareciendo y que la

idea generalizada de que estas empresas carecen de dirección estratégica y de políticas de marketing resulta equivocada. Tradicionalmente, a la pequeña tienda se le ha considerado como débil e indefensa ante las grandes cadenas de distribución. No obstante, en los casos en que las pequeñas empresas han identificado y utilizado sus competencias distintivas y además han contado con una buena dirección estratégica, consiguieron mantenerse y crecer (Megicks, 2001; Xiong y Shang, 2007).

En la revisión de la literatura, se encuentran algunas de las estrategias exitosas utilizadas por los propietarios de pequeñas empresas cuando alguna de las grandes tiendas llega a una ciudad -Walmart, K Mart, Home Depot, etc. (Achua y Lussier, 2001; Rubio y Aragón, 2002; Aragón y Rubio, 2005). Algunas de estas estrategias se centran en: la adecuada gestión financiera, los valores culturales, la estructura organizativa, la gestión del conocimiento, la gestión de los recursos humanos, la calidad, la innovación, las capacidades directivas y el posicionamiento tecnológico. Wright, Dunfor y Snell (2001) ponen especial énfasis en la gestión de los recursos humanos como estrategia exitosa para la supervivencia del pequeño comercio minorista. Desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), se considera que los recursos internos tangibles representan una fuente de ventaja competitiva tan relevante como los factores que se derivan de la estructura del sector o los del propio entorno. Así mismo, existen evidencias empíricas que ponen de manifiesto que los factores internos, especialmente si cumplen una serie de condiciones previas, explican una proporción significativa de la variación de los resultados empresariales (Teece et al., 1997) y se constituyen como factores clave del éxito empresarial. En esta línea, Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) señalan que a medida que los mercados se abren y las estructuras de los sectores se hacen más transparentes, las fuentes clásicas de ventaja competitiva basadas en la estructura del sector pierden eficacia, por lo que los factores internos adquieren una mayor relevancia.

Con el desarrollo de nuevas tecnologías, han surgido otras competencias distintivas que los pequeños comercios minoristas pueden adoptar y desarrollar. Hoy en día, las operaciones comerciales se pueden realizar por Internet, ayudando a compradores y vendedores a contactar unos con otros para realizar sus transacciones, permitiendo a los comercios minoristas competir con mayor proyección en todo el mundo al eliminar las barreras geográficas. El comercio electrónico permite a las empresas expandir sus negocios al ámbito nacional e internacional. Con una pequeña inversión en capital, las empresas pueden rápidamente localizar nuevos clientes, los mejores proveedores y las mejores asociaciones de negocios alrededor de todo el mundo (Janita y Miranda,

2008). En el mismo sentido, Peterson y McGee (2000) mencionan que consultores, asesores y otros expertos han sugerido a los pequeños comerciantes establecer ajustes en sus estrategias de marketing como base para construir su competencia distintiva. De esta manera, pueden hacer frente a las grandes cadenas de distribución y establecer estrategias competitivas.

Ante la disparidad de criterios en la medición de la posesión de competencias distintivas entre los investigadores, Rubio y Aragón (2009) plantean que esta falta de coherencia se debe a que son muchas y muy diversas las conceptualizaciones que se han propuesto en la literatura. Sin embargo, la mayor parte de ellas coinciden en definir las competencias distintivas como capacidades de la compañía, visibles para los clientes, superiores a las de los competidores, difíciles de imitar y con el potencial para convertirse en una ventaja competitiva (Mooney, 2007). Investigadores como Conant, Smart y Solano-Méndez (1993) han realizado repetidos esfuerzos para desarrollar nuevos instrumentos que mejoren la validez de los resultados de futuras investigaciones.

3.3.7.

Competencias distintivas del comercio minorista objeto del estudio

En la revisión de la literatura sobre competencias distintivas que generan un impacto directo en la elección del establecimiento destacan la imagen, el control y la implementación en el ámbito del pequeño comercio minorista.

3.3.7.1. El constructo imagen como competencia distintiva

Martineau (1958), utilizó el concepto de imagen del establecimiento definiéndolo como “la forma por la cual un establecimiento se define en la mente del consumidor, en parte en base a sus características funcionales y en parte en base a un conjunto de atributos psicológicos”. Siguiendo esta conceptualización, investigaciones posteriores han profundizado en esa línea y sostienen que los clientes crean imágenes de los

distintos establecimientos, que condicionan la elección de uno u otro en base a este proceso mental (Lessig, 1973; Spiggle y Sewal, 1987; Vázquez, 1989; Alonso, 2000).

Fruto de estas investigaciones se generó un debate, que todavía perdura, en torno a la identificación de las dimensiones que componen la imagen de un establecimiento, entendiendo ésta, como la impresión general de un cliente potencial respecto al comercio. Así, Bhat y Reddy (1998), proponen que la imagen se crea en base a aspectos funcionales y simbólicos. En el caso del pequeño comercio minorista, los aspectos funcionales están ligados fundamentalmente a la superficie del establecimiento, la gama y disponibilidad de productos y la distancia al comercio (McGoldrick y Thompson, 1992). El precio y la calidad de los productos ofertados también están ligados a aspectos funcionales (Uusitalo, 2001). Los factores simbólicos están relacionados con aspectos más subjetivos y abstractos que se transmiten por medio de la publicidad, diseño del establecimiento, elección de colores y uniformes. Tanto la dimensión funcional como simbólica juegan un papel determinante en la creación de la imagen del comercio en la mente del potencial consumidor. Sin embargo, Davies (1998) especifica que el posicionamiento de un comercio minorista está más condicionado por los elementos tangibles y Uusitalo (2001) establece que los aspectos simbólicos asociados a un pequeño comercio no tienen un impacto directo en el acto de compra.

Jarvenpaa y Todd (1997) en base a las investigaciones precedentes, clasifican los atributos relevantes para la elección de un determinado comercio minorista en las siguientes tres categorías: la percepción de los productos, la experiencia de compra y el servicio recibido por el consumidor. En cuanto a la percepción de los productos, destacan los atributos relacionados con la calidad de los mismos (Arnold, Handelman y Tigert, 1996), su precio (Della Britta y Monroe, 1981; Levy, Baker y Grewal, 1992; Burt y Gabbott, 1995) y la amplitud de la oferta (Arnold, Handelman y Tigert, 1996). Sobre la experiencia de compra, los atributos asociados a la misma que presentan un mayor impacto a la hora de elegir el comercio son la conveniencia y la atmósfera global del establecimiento (Burt y Gabbott, 1995). El servicio recibido por el consumidor, está compuesta por atributos relacionados con la calidad del servicio prestado y la experiencia en la interacción entre el consumidor y quien le atiende (Grönroos, 1994). Estas investigaciones están alineadas con los resultados obtenidos por McGee y Peterson (2000), quienes identificaron el constructo imagen con los siguientes atributos: calidad del servicio al cliente, gestión de quejas del consumidor e imagen global del establecimiento.

Gran parte de estas investigaciones fueron llevadas a cabo en Estados Unidos. Los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas en España están alineados con estos resultados obtenidos en Estados Unidos, a pesar de las diferencias tanto del tipo de consumidor como del tipo de comercio minorista. Entre las investigaciones realizadas en España, destaca la de Mújica y Alonso (1984), en la que se identifican los siguientes atributos con un impacto directo en la elección del comercio minorista: producto, precio, servicio, proximidad y rapidez del servicio prestado. Así mismo Vázquez (1989), establece los atributos de precio, servicio, distancia, surtido y calidad de los productos, decoración y animación del establecimiento, como elementos que crean la imagen del comercio minorista.

En resumen, la creación de la imagen de un establecimiento minorista en la mente del potencial consumidor está determinada por tres dimensiones que interactúan entre ellas. La primera dimensión es de carácter cognitivo y está relacionada con el resultado de todas las experiencias, conocimientos, creencias e impresiones que los clientes potenciales han desarrollado a través del tiempo sobre el comercio. La segunda dimensión es la opinión que se ha generado en la mente del cliente potencial, en base a toda la información que recibe, independientemente de donde proceda dicha información. Finalmente, la tercera dimensión es fruto de la comparación que el cliente potencial establece en su mente entre un comercio y otro.

3.3.7.2. El constructo control como competencia distintiva

El control en la gestión como competencia distintiva representa el segundo objeto del estudio en el ámbito del comercio minorista. El control supone una de las funciones básicas de la gestión al igual que la planificación, la organización de los recursos y la toma de decisiones. El control permite detectar potenciales errores en la ejecución de la planificación y adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones observadas.

Entre las primeras definiciones del término control en el ámbito de la gestión destaca la de Fayol (1949), según la cuál, el control consiste en asegurarse que los procesos se llevan a cabo según el plan desarrollado, las indicaciones transmitidas y los

principios establecidos. Una segunda definición corresponde a Koontz (1961), para quien el control consiste en la medición y corrección del rendimiento con el objeto de alcanzar los objetivos empresariales planteados.

Según Elion (1979), las primeras conceptualizaciones sobre el control en la gestión, estaban ligadas a la detección de errores una vez que éstos ya habían ocurrido. Sin embargo, el concepto de control evolucionó en primer lugar hacia la prevención de errores y posteriormente a la predicción de los mismos, con el objetivo de anticiparse a las potenciales desviaciones que pudiesen surgir durante el proceso en base a la planificación establecida.

El control representa un proceso de gestión continuo, basado en una planificación previa y en objetivos establecidos de antemano, sobre los que se pueden contrastar los resultados obtenidos. Uno de los primeros estudios para conceptualizar el constructo control como competencia distintiva fue llevado a cabo por Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), en el sector de prestación de servicios sanitarios en Estados Unidos. Esta investigación definió la estrategia de gestión de precios como atributo esencial del constructo control de la gestión. Así mismo, el estudio proporcionó evidencia empírica sobre la relación entre rendimiento y el control sobre la gestión de precios. Este estudio fue adaptado posteriormente por Conant, Smart y Solano-Mendez (1993). El resultado del mismo establece que los pequeños comercios con un control de sus actividades básicas, obtienen mejores resultados que aquellos comercios sin una definición clara sobre qué aspectos del mismo deben ser controlados.

McGee y Finney (1997), basándose en los resultados obtenidos por Conant, Smart y Solano-Mendez (1993), utilizaron una versión modificada de los instrumentos para medir competencias distintivas y su impacto en el rendimiento en el ámbito del pequeño comercio minorista. Fruto de ello, identificaron el constructo control de las actividades de venta. El atributo relacionado con la gestión estratégica de precios formaba parte de dicho constructo. McGee y Peterson (2000) profundizaron en la investigación del constructo control como competencia distintiva con un impacto directo en el rendimiento del pequeño comercio minorista. Así, desarrollaron las dimensiones de dicho constructo y determinaron que la eficacia de las estrategias de precios, el control de costes y el control y evaluación de los programas de venta, forman parte del constructo control. Así mismo, identificaron una relación positiva entre la posesión del constructo control y el rendimiento de los pequeños comercios.

Recientes investigaciones corroboran la relación entre el constructo control de las actividades de gestión y el rendimiento, como la llevada a cabo por Weijden et al. (2008) en la industria médica en Holanda y la desarrollada por Young (2009) en las pequeñas y medianas empresas de Nueva Zelanda.

3.3.7.3. El constructo implementación estratégica como competencia distintiva

La literatura sobre la competencia implementación de la estrategia, refleja diferentes visiones para describirla por parte de los autores que la han investigado. Wenden (1987) estableció una clara división entre las dimensiones que componen las fases de preparación para la planificación y la implementación de la estrategia. En primer lugar, define las dimensiones que hacen referencia a la preparación de la planificación. Estas son: definición de objetivos, selección de los recursos y predicción de potenciales dificultades. En segundo lugar, sitúa la implementación de la estrategia, es decir, la planificación en acción. Los atributos que la componen son: la monitorización, la evaluación de los resultados y la revisión del plan de manera sistemática y continuada hasta alcanzar los objetivos propuestos o modificar dichos objetivos para adecuarlos a la realidad del entorno.

Así mismo, existen tres enfoques desde el que ha sido abordado el concepto de estrategia en acción. El primero de ellos se centra en aquello que se puede conseguir al desarrollar la competencia implementación de la estrategia. Por ello, la definición de las metas de Vognsen (1996) y los objetivos y resultados de Bishop y Scott (1998) y Tones (2005) representan la base sobre la que ejecutar la implementación de la estrategia. En una segunda visión sobre el constructo implementación de la estrategia, Schnack (2000), lo define como una competencia dinámica. Esto implica que no sólo puede cambiar la propia estrategia para adaptarse al entorno en el que se opera, sino que también pueden cambiar las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo la estrategia a lo largo del proceso de planificación y ejecución. Una tercera visión sobre la implementación de la estrategia se enfoca hacia la procedimentación de las operaciones necesarias para llevar a cabo dicho proceso. El objetivo consiste en que la estrategia en acción promueva el cambio (Jensen y Simovska, 2005; Agyeman, 2006). La capacidad de implementación representa un constructo diferente al de la capacidad para el cambio. El cambio resulta como consecuencia de la

capacidad para la acción. Sin embargo, el cambio no forma parte del constructo implementación. Por contra, el conocimiento representa una dimensión esencial para la implementación de la estrategia, comenzando por la formación de los recursos humanos. Estas tres dimensiones: estrategia en acción, conocimiento y formación, fueron identificadas por McGee y Peterson (2000) como los atributos esenciales de la competencia implementación aplicada al pequeño comercio minorista.

Como se ha explicitado al inicio de este apartado, Wenden (1987) identificó el atributo estrategia en acción como parte del constructo implementación. En cuanto al segundo atributo que compone el constructo implementación, la formación del personal, Rogers lo desarrolló en su investigación llevada a cabo en 2001 en la ciudad de Buffalo, Nueva York. En su estudio sobre los pequeños comercios situados en el centro de la ciudad, identificó el conocimiento de los gestores (titulación académica) y las habilidades de los mismos, como los factores críticos para el crecimiento y la viabilidad de este tipo de comercios. Sin embargo, tanto el proceso de estrategia en acción como el de formación del personal necesitan del tercer atributo que compone el constructo implementación. Este es el conocimiento de las fortalezas del negocio. Graham (2005), definió la forma de competir de los pequeños comercios en base a las fortalezas detectadas en cada uno de ellos. Puesto que las fortalezas de cada pequeño comercio podían diferir sensiblemente, el conocimiento para obtener provecho de ellas y las estrategias necesarias, variaban considerablemente de un comercio a otro. Los estudios de Rogers (2001) y Graham (2005) permitieron contrastar las dimensiones obtenidas por McGee y Peterson (2000) para el constructo implementación de la estrategia en el pequeño comercio minorista.

3.3.8.

La gestión estratégica por competencias en el pequeño comercio minorista

La supervivencia en entornos cada vez más competitivos, exige al pequeño comercio minorista revisar sus modelos de gestión para afianzar y mejorar su posición en el mercado. La gestión estratégica por competencias establece un proceso de mejora continua que permite a la organización adaptarse al contexto en el que opera y mantener y buscar de manera proactiva, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

A pesar de la relevancia crucial del comercio minorista en la estructura económica y social de la mayoría de los países, la mayor parte de la investigación en gestión estratégica por competencias se ha centrado en las medianas y grandes empresas. Uno de los mayores retos del pequeño comercio minorista consiste en competir por atraer y retener a personas que cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar su tarea, o bien con la capacidad para desarrollar las competencias necesarias para ello. Es necesario incidir sobre la mayor desventaja con la que se encuentra el pequeño comercio minorista frente a las grandes empresas. La falta de planificación estratégica se traduce en una carencia de objetivos económicos precisos y en la ausencia de mecanismos de control para evaluar si se están consiguiendo los mismos. Sin embargo, el pequeño comercio minorista cuenta también con ventajas respecto a las grandes empresas. Una flexibilidad mayor en el proceso de toma de decisiones, unida a un conocimiento más profundo de su público objetivo gracias a la cercanía con el mismo, permite al pequeño comercio minorista contar con mecanismos de adaptación que estrechan la ventaja de las grandes empresas con mayores recursos.

Sin una planificación estratégica previa, resulta poco útil desarrollar una política de gestión por competencias en el pequeño comercio minorista. Sin embargo, a pesar de la complejidad inicial que puede suponer el proceso de planificación, los beneficios de dicho proceso repercuten directamente en el desarrollo del negocio. Al establecer el pequeño comercio objetivos económicos concretos, desarrolla las bases para su seguimiento y control. Para ello, el gestor del pequeño comercio minorista no necesita conocimientos técnicos profundos, sino que cuenta con el conocimiento detallado de su negocio. De esta manera, una vez que establece los objetivos y el plan de acción para conseguirlos, puede comenzar la fase de desarrollo de competencias necesarias para la gestión estratégica por competencias.

En el año 2000 Loan-Clarke y otros autores llevaron a cabo una investigación en Reino Unido sobre el impacto de la formación vocacional para el desarrollo de competencias en el personal de las pequeñas y medianas empresas. El estudio contó con datos de 551 pequeñas empresas y entrevistas con 12 gerentes y 35 formadores. El estudio concluyó que la formación para el desarrollo de competencias de trabajadores de pequeñas y medianas empresas en el marco de los programas de desarrollo vocacional, resulta excesivamente costosa tanto en tiempo como en dinero e inapropiada para el propósito del desarrollo de competencias necesarias para tareas

que requieren un alto grado de complejidad. La investigación determinó que los beneficios de la formación recaían principalmente en los individuos, al poder acceder a una mayor oferta de puestos de trabajo gracias al desarrollo de competencias básicas, en lugar de en la propia empresa. Una de las limitaciones del estudio consistió en que en el sistema británico de competencias vocacionales existen cinco niveles. A partir del nivel tres se desarrollan las competencias que tienen relación con la realización de tareas no repetitivas. A partir del nivel cuatro, las tareas comienzan a tener cierta complejidad en su naturaleza. Sin embargo, el estudio se centró principalmente en las dos primeras categorías de competencias en las que la complejidad de la tarea es mínima, rutinaria y repetitiva. Estas características se alejan de las destrezas necesarias en los trabajos cuya relación con el cliente exigen cierto nivel de complejidad. Teniendo en cuenta esta limitación, el estudio puso de manifiesto que, a pesar de lo costoso del proceso, existe una relación entre el desarrollo de competencias de nivel básico y la mejora en las oportunidades laborales del trabajador¹⁵.

En la misma línea, Martin y Staines (1994), ante el alto grado de fracaso de las pequeñas empresas en el Reino Unido, desarrollaron una investigación con el propósito de identificar factores que determinan el éxito de dichas empresas. El estudio concluyó que aquellos pequeños negocios en posesión de determinadas competencias, contaban con un mayor grado de supervivencia que las que carecían de ellas. Un estudio similar fue llevado a cabo por Castillo, Hormiga-Pérez, Coromina y Valls (2010), en Cataluña entre los años 2003 y 2008, con 526 pequeños negocios con similares resultados. La posesión de determinadas competencias por parte de los pequeños negocios impacta de manera positiva en la capacidad de supervivencia de la empresa. El presente trabajo tiene como objetivo profundizar en esta línea de investigación para el pequeño comercio minorista.

Una de las experiencias pioneras sobre la gestión estratégica por competencias en España la llevó a cabo la Confederación de Comerciantes y Autónomos de la Comunidad de Valencia. COVACO elaboró en primer lugar un estudio donde se define el mapa de competencias de todos los perfiles profesionales que afectan a cada una de las ocupaciones de la familia profesional en el comercio minorista. Esto permitió contar con el diccionario de competencias base para realizar una gestión estratégica por competencias. En el citado diccionario, se establecen las exigencias de los puestos de trabajo del sector referidas a aptitudes, habilidades, conocimientos,

¹⁵ La investigación invita a indagar en el desarrollo de competencias de nivel superior para poder valorar su impacto en la pequeña empresa.

destrezas y actitudes que permiten una correcta adecuación del binomio persona-puesto. La iniciativa tiene como objetivo mejorar la competitividad de las PYMES de comercio en la Comunidad Valenciana, poniendo al alcance del comercio minorista recursos que ya emplean las grandes multinacionales de la distribución. Para ello, han puesto en marcha un portal en la Web que pretende potenciar la productividad, ahorrar costes y ofrecer una ayuda eficaz a los comercios de la Comunidad Valenciana. Los pilares de este plan para acercar la gestión estratégica por competencias al pequeño comercio minorista son los siguientes:

1. Optimizar la gestión de los recursos humanos en la PYME comercial a través de las tecnologías de la información y la comunicación.
2. Impulsar procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal on-line en las PYMES de comercio con el fin de ajustar perfiles profesionales a puestos de trabajo y con ello reducir la alta rotación de personal que se da en el sector.
3. Incorporar de forma sencilla el enfoque de la gestión por competencias para optimizar los procesos de evaluación de los empleados actuales y potenciales.
4. Establecer un sistema de selección que tenga consecuencias directas sobre el rendimiento del personal.
5. Ganar la batalla del talento que supone atraer y retener los mejores profesionales para el comercio, reduciendo la alta rotación que se está dando en el sector.
6. Poner en valor el papel de los RRHH en la gestión de la innovación en el comercio minorista y con ello, en sus resultados.

Una de las características más destacables de esta iniciativa es la puesta en marcha del portal empleo.com, que pretende el aprovechamiento de dos herramientas de gestión innovadoras en el comercio minorista como son, el E-Assesment (evaluación online) y el E-Recruitment (selección online). El portal aplica para la evaluación de los candidatos pruebas online específicas para cada puesto de trabajo. Después, emite informes del perfil profesional del candidato y de adecuación del aspirante al puesto. Este programa se inició en julio de 2009 y estará vigente a lo largo de los próximos años en base a la valoración de los resultados que se está realizando.

En la actualidad, tanto instituciones como investigadores están dedicando sus recursos, cada vez con mayor intensidad, en dotar a los pequeños comercios minoristas con herramientas de gestión que les permitan disminuir la distancia que les separa de las grandes empresas en el proceso de planificación estratégica. La gestión estratégica por competencias se hace de esta manera accesible a los pequeños comercios, fomentando su competitividad.

3.4.

COMPETITIVIDAD DEL PEQUEÑO COMERCIO MINORISTA COMO OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1.

Competitividad y ventaja competitiva sostenible en el tiempo

Las competencias distintivas de una compañía pueden definirse como determinadas cualidades intrínsecas que tienen la capacidad de impulsar a una empresa hacia la consecución de un rendimiento superior al de la media del sector, siempre que se constituyan en ventaja competitiva. Esta vinculación permitiría explicar no solo de qué manera, sino también por qué, una empresa obtiene rentabilidades superiores a las de la media del sector.

La propuesta de que un conjunto de capacidades otorga la posibilidad de obtener una ventaja competitiva, acompañó los estudios sobre el tema publicados en los últimos diez años. Como se ha señalado, las investigaciones realizadas hasta la fecha aportan cierta evidencia de que una competencia distintiva con las características mencionadas, -una capacidad o habilidad de la empresa, visible para los clientes, superior a la de los competidores y difícil de imitar y sustituir-, puede posibilitar el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, siempre y cuando, además de lo anteriormente citado, aporte valor a la empresa. Sin embargo, resulta necesario verificar y ampliar estas propuestas, realizando más investigaciones empíricas en diferentes sectores y contextos geográficos, así como también identificar y medir desde diferentes ángulos, la repercusión de las capacidades y recursos de una empresa sobre su rendimiento, lo que implica necesariamente una evaluación de cada caso específico. Así, en ocasiones, los parámetros de esta evaluación son escogidos

de manera subjetiva, dado que las reglas, escalas o mediciones disponibles no contemplan todas las posibilidades potenciales.

En líneas generales, una competencia distintiva puede o no llegar a generar una ventaja competitiva. En ocasiones, el hecho de poseer una estructura de bajos costes, buena calidad en un producto, o un método de distribución óptimo, pueden llegar a proporcionar solamente una ventaja temporal. Así, pueden ser neutralizadas por los competidores con los recursos adecuados y en este sentido, no constituirían una ventaja competitiva como tal. Sin embargo, cuando una competencia distintiva se origina en las capacidades y habilidades propias de la empresa, está fundamentada en aptitudes y conocimientos de los recursos humanos de la empresa y resulta difícil de imitar y aporta valor, entonces, esa competencia distintiva se convierte en una ventaja competitiva.

Con el fin de establecer parámetros de medida de la ventaja competitiva, se han desarrollado diferentes escalas. Estas escalas relacionan competencias distintivas con un nivel de desempeño y rendimiento¹⁶ de la empresa que posee dichas competencias, superior a la media de su sector.

Como ejemplo, se sintetiza en la tabla 3.11 el trabajo de Spencer y Spencer (1993), al que se hizo referencia al comienzo, donde los autores resumen veinte años de investigaciones utilizando la metodología de evaluación de competencias.

¹⁶ Rendimiento incide en el cuánto. Está relacionado con la consecución de los objetivos y resultados que podrán ser individuales, de departamento o de grupo corporativo. Y por lo tanto debería estar relacionado con incentivos, remuneración y además estar ligado al salario variable. Desempeño incide en el cómo y está más relacionado con la forma de hacer las cosas, independientemente de los objetivos que se logren. Por lo tanto tiene más que ver con las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes de la persona y cómo ésta las utiliza, esto es, del desarrollo de competencias.

Tabla 3.11. Evolución en la evaluación de competencias.

Orientación	Evaluación
Gestión y acción por objetivos. Orientación a la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Uso de los conceptos para fines de diagnóstico. • Consideraciones por los impactos.
Liderazgo - Confianza en sí mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones orales. • Conceptualización. • Pensamiento lógico.
Gestión de recursos humanos. Uso de poder/potencias socializadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de procesos grupales. • Comentarios o referencias positivas hacia las personas. • Autoevaluación / Crítica precisa.
Dirigir subordinados. Usar el poder unilateral.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a terceros. • Espontaneidad.
Enfocar a otras personas. Objetividad percepción.	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Persistencia. • Adaptabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Resulta clave recordar que en lo que respecta a la consolidación de las estrategias para lograr una ventaja competitiva sostenible, los procedimientos han de ser flexibles y altamente creativos. Las modificaciones en el contexto económico, los avances tecnológicos, los cambios en las demandas del cliente y la globalización, requieren de estructuras cada vez más flexibles, que permitan un reposicionamiento continuo de las empresas en el mercado. Como sostiene Domínguez (2005), "una estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de los de la competencia." Esta diferenciación permitirá generar ventajas que permitan competir tanto en el mercado local como en un contexto internacional.

Como indica Jarillo (1991) el enfoque tradicional que predominó hasta 1970, centrado en los costes y la gestión de los tipos de cambio, se basa en un modelo que considera que la evolución de la participación del comercio en un mercado, es función únicamente de las diferencias entre la evolución de sus precios de exportación en comparación con los precios de sus competidores en ese mercado.

Si bien en este enfoque se reconoce la existencia de determinados factores cualitativos que podrían influir en la eficiencia comercial de un país, como puede ser la capacidad de innovación tecnológica o el nivel de especialización en la producción, la investigación se lleva a cabo sobre el supuesto de que estos factores cualitativos no se cambian de una manera rápida. Por lo tanto, se puede prescindir de ellos para explicar los cambios en los patrones del comercio internacional. Este enfoque, no solo considera la importancia que tendrían las devaluaciones a la hora de intentar ganar competitividad, sino también la importancia de orientar la política económica de las empresas en función de la reducción de los costes, además de la intervención en los salarios y el impacto sobre la productividad laboral.

Este tipo de recomendaciones de política económica, cobran sentido en el corto plazo con la finalidad de ganar en competitividad. Sin embargo, no permiten obtener fundamentos sólidos para sostener y acrecentar la competitividad internacional en el medio y largo plazo y menos aún para mejorar el nivel de vida de los habitantes de dicho mercado, como señalan los enfoques estructurales de la competitividad internacional que se estudiarán a continuación.

3.4.2.

Enfoque estructural de la competitividad y el pequeño comercio minorista

Según el enfoque estructural de la competitividad, la mejora estructural se logra aumentando la productividad, mejorando la eficiencia e incorporando tecnología, permitiendo con esto un crecimiento de los ingresos (Krugman y Obstfeld, 1995). En contraste con los denominados modelos neoclásicos, no sólo consideran a la tecnología como un elemento fundamentalmente endógeno, sino también crucial para la explicitación de aquellas ventajas comparativas sobre las cuales, el enfoque que aquí se trata, basa la explicación de la competitividad a nivel internacional.

Como ha sido señalado, la competitividad implica la capacidad de mejorar la productividad con vistas a que estas mejoras puedan ser mantenidas en el tiempo. La

competitividad se consigue aumentando la capacidad productiva e incentivando la investigación e innovación.

Esta visión sobre los diferentes enfoques para tratar la competitividad se enmarca dentro de las políticas internacionales de mercado. Sin embargo, la competitividad no es un asunto que deban abordar solamente las grandes empresas o las empresas con intereses en mercados exteriores. Los procesos de globalización y apertura de los mercados internacionales, implican un rápido acceso por parte de nuevas empresas a los mercados locales y el aumento de la oferta de casi cualquier tipo de producto o servicio que consiguen competir con las empresas locales. Esto puede significar que el pequeño comercio, con menor capacidad de inversión que las grandes empresas, quede expuesto a una competencia que pueda llegar a eliminarle del mercado. De ahí la relevancia de investigar modelos que permitan a los comercios minoristas desarrollar competencias, como base para la generación de ventajas que les hagan seguir siendo competitivos.

En función de lo señalado, la cuestión de la competitividad abordada desde una perspectiva global del sistema, hace necesario plantear la existencia de factores externos (en los niveles macro y microeconómicos), e internos (estructura y estrategia empresarial) que se deben tener en cuenta al competir en cualquier entorno, (Esser et al., 1996). El desarrollo de competencias distintivas por parte de las pequeñas empresas y su transformación en ventaja competitiva, supone una manera de afrontar desde la proactividad, la mejora de la capacidad competitiva del pequeño comercio minorista, independientemente de los factores externos.

La competitividad por parte de las empresas, fue considerada durante mucho tiempo como el aprovechamiento de determinados errores del mercado o de oportunidades que podría brindar el contexto, que permitirían a las empresas mejor preparadas tecnológica y financieramente posicionarse ante cada nuevo desafío. Sin embargo, a partir del surgimiento de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), comenzó a reconocerse la importancia de la competitividad a nivel micro. Esta teoría prioriza la importancia de los activos intangibles en la generación de una ventaja competitiva sostenible.

3.4.3.

La capacidad de emprender como clave para mantener la competitividad en el pequeño comercio minorista

En un estudio basado en la búsqueda de patrones constantes, en lo que respecta a la capacidad para emprender de una empresa, Cunningham y Lischeron (1991) analizaron cuatro áreas principales de investigación. Los autores no solo tienen en cuenta el estudio de las características personales de los empleados, sino también la habilidad de reconocer oportunidades, el estilo que guía la gerencia, la dirección de la compañía y la adaptación de la empresa al mercado.

La investigación de Cunningham y Lischeron (1991), se había centrado específicamente en determinados rasgos de los individuos más emprendedores de una compañía para señalar los orígenes de las competencias distintivas que podrían dar lugar al desarrollo de una ventaja. Sin embargo, resulta clave recordar que la capacidad de emprender de una compañía es un proceso dinámico por el que se combina el pensamiento creativo, la identificación de las necesidades del mercado y nuevas oportunidades, con la capacidad de obtener recursos y adaptarse al entorno. De esta manera, emprender desde dentro, desde la propia empresa, promueve que la compañía pueda mantener e incrementar su competitividad frente a las demás empresas. Esta capacidad de emprender, resulta especialmente relevante en el seno de las pequeñas empresas y los comercios minoristas, puesto que la falta de recursos en comparación con las grandes empresas, debe ser suplida por el desarrollo de competencias que incentiven su capacidad para competir.

Schumpeter ya en 1934 sugirió, en una primera aproximación, cinco categorías de comportamiento que identifican a una empresa que posee la capacidad de emprender.

Esas cinco categorías son las siguientes:

1. Introducción de nuevos productos.
2. Introducción de nuevos métodos de producción.

3. Apertura a nuevos mercados.
4. Apertura a nuevas fuentes de recursos y proveedores.
5. Reorganización industrial.

Así mismo, Hannu (2000) sugiere agregar una sexta característica a la lista: la introducción de nuevos servicios. Para Burruezo (2003) el factor crítico más notable para el éxito del comercio minorista está centrado en la gestión de las ventas y la eficacia del servicio. Low y MacMillan (1988) reconocen que los gestores de las pequeñas empresas deberían explotar ciertas oportunidades para emprender y desarrollar competencias que requieren una coordinación de recursos, habilidades y conocimientos que, generalmente, están dispersos en los procesos y las personas de la organización.

3.4.4.

La relación entre la competitividad empresarial, el rendimiento y las competencias en el pequeño comercio minorista

Si bien existen gran cantidad de estudios realizados sobre competitividad empresarial, muy pocos estudios empíricos se han llevado a cabo de manera que logren establecer cuál es exacta y objetivamente la relación entre el incremento de la competitividad y la gestión por competencias. La mayoría de los estudios de esta índole suelen estar dirigidos a las grandes empresas, mientras que el pequeño comercio no ha recibido tanta atención.

La reflexión fundamental radica en entender por qué resulta importante encontrar relaciones entre las competencias que posee una empresa, en relación con sus capacidades y habilidades y el potencial rendimiento superior que ello puede generar en relación con las otras empresas del mercado. El establecimiento de esta relación permitirá definir mejor no solo el marco competitivo de dicha compañía, sino además la selección, formación y gestión de sus recursos humanos, con el fin de posicionarse

mejor en el mercado. De esta manera, la selección por competencias del personal y su formación, con el objetivo de desarrollar las competencias distintivas, representan la clave para promover y gestionar la competitividad del pequeño comercio. Un análisis de estas cuestiones en el sector minorista permitiría plantear la búsqueda y desarrollo de sus propias ventajas frente a las de las grandes empresas o cadenas del sector donde se ubique.

Respecto a los indicadores que identifican un rendimiento superior, según Koch (2006), existen diferentes formas de identificarlos entre los que se encuentran:

1. Liderazgo de mercado.
2. Incremento de la cuota de mercado.
3. Mayor rentabilidad que los competidores.
4. Mejor imagen de marca que los competidores entre los clientes potenciales.
5. Mayor percepción de calidad (a igual coste) que la competencia.
6. Mejor servicio (a igual coste) que la competencia.
7. Cualquier otra diferenciación valorada por los clientes.
8. Menor coste (a igualdad de calidad/servicio) que la competencia.
9. Mayor capacidad que la competencia para fidelizar a los clientes.
10. Capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales del segmento sin necesidad de pagar más que la competencia.

Así mismo, en los estudios realizados sobre competitividad, los siguientes autores han establecido como indicadores de ventaja competitiva los siguientes ítems explicitados en la tabla 3.12:

Tabla 3.12. Indicadores de ventaja competitiva.

Indicador	Autor
Rentabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Schmalensee, (1985). • Rumelt, (1991). • McGahan y Porter, (1997). • Gadenne, (1998).
Crecimiento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Acar, (1993). • Wijewardena y Cooray, (1995). • Alvarez y García, (1996).
Crecimiento de los beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Kallebert y Leicht, (1991). • Camison, (2001). • Paig y Littrel, (2002).

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas más utilizadas en la investigación sobre el pequeño comercio que con mayor fidelidad y objetividad establecen la existencia de un rendimiento superior, generalmente están relacionadas con la cuota de mercado y el rendimiento económico superior. En la presente investigación, se tomarán los indicadores relacionados con el rendimiento económico, como marcadores del potencial de una competencia distintiva para proporcionar una ventaja competitiva. Estos indicadores se han utilizado en numerosas investigaciones como las llevadas a cabo por la Asociación Nacional de Distribuidores Farmacéuticos en Estados Unidos (Ukens, 1997), Peterson y Mc Gee (2000) y Spanos y Lioukas (2001). Así mismo, se toma como referencia el concepto definido por Ghemawat y Rivkin (2006), según el cuál, una empresa que obtiene rendimientos financieros superiores a los de sus rivales en el mismo sector a lo largo del tiempo, es poseedora de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Partiendo de esta reflexión y una vez identificados los constructos que definen los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva, se investigarán los potenciales vínculos entre competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva que permitan fomentar la competitividad del pequeño comercio frente a las grandes cadenas de distribución. A partir de este contexto, a continuación se definen las cuestiones que la presente investigación tiene como objetivo desarrollar:

1. ¿A qué se denomina específicamente competencia distintiva y ventaja competitiva?

2. ¿Qué relación existe entre las ventajas competitivas y las competencias distintivas?
3. ¿Es posible identificar y desarrollar dicha relación en los pequeños comercios minoristas para lograr subsistir en el mercado con éxito?
4. ¿El estudio e identificación de las competencias distintivas permite orientar la planificación estratégica de la empresa?
5. ¿La selección por competencias puede potenciar la competitividad en el comercio minorista?
6. ¿Es aplicable el modelo de McGee y Peterson (2000) para pequeños comercios minoristas en otros países?

Para comenzar a responder a estas preguntas planteadas en la investigación, se procede en el siguiente apartado a realizar un análisis sobre el sector farmacéutico de distribución al cliente final en el actual marco global.

IV

**EL SECTOR
FARMACÉUTICO DE
DISTRIBUCIÓN:
CONTEXTO DE LA
INVESTIGACIÓN**



El sector farmacéutico de distribución al cliente final representa el contexto específico de la investigación. En el presente capítulo se presentan las características del sector farmacéutico de distribución al cliente final en Europa, España y Navarra. Se realiza un análisis sobre la potencial evolución de las farmacias en España, en comparación a su evolución en Europa.

Así mismo, se analizan los aspectos diferenciales de las oficinas de farmacia en Navarra. Se especifican los potenciales efectos de la desregulación del sector, la potencial evolución del contexto y su impacto en las farmacias, como parte del pequeño comercio minorista al que pertenecen.

4.1.

EL SECTOR FARMACÉUTICO DE DISTRIBUCIÓN AL CLIENTE FINAL EN EUROPA - FARMACIAS

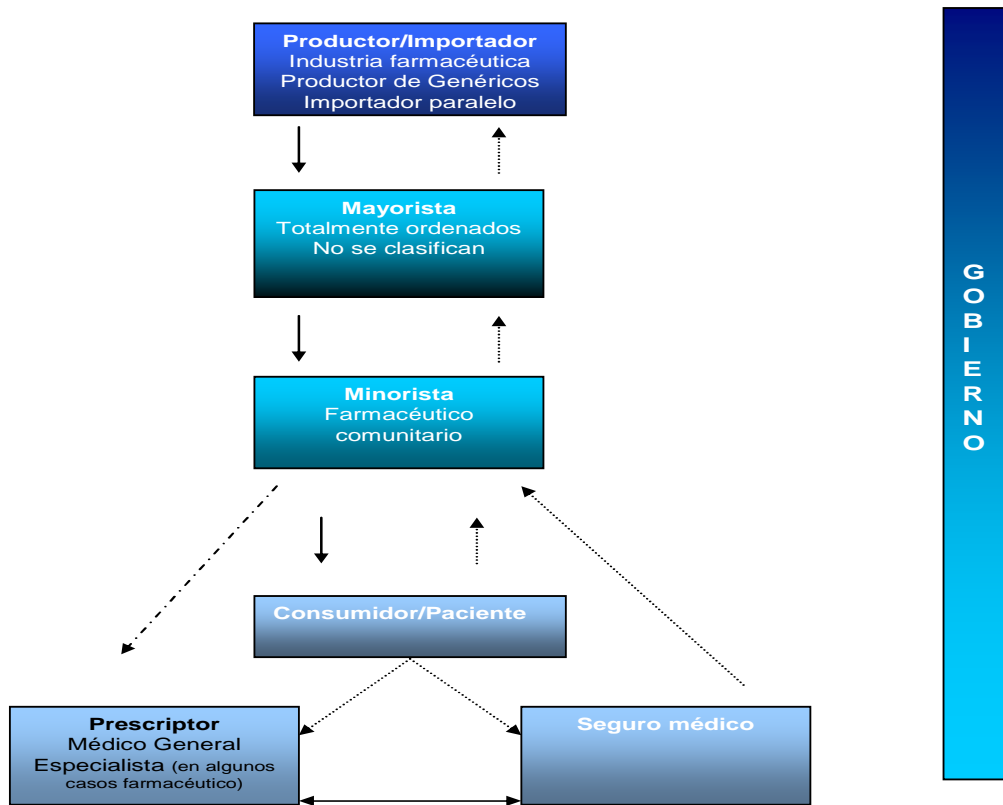
Las empresas farmacéuticas europeas, que en su día fueron líderes mundiales, están perdiendo terreno ante sus competidores. En los últimos años, las inversiones para el desarrollo de nuevos medicamentos en Estados Unidos se multiplican. En fechas más recientes, las dos terceras partes de los medicamentos más vendidos del mundo se desarrollaron en Estados Unidos. Así mismo, ha surgido nueva competencia proveniente de China, India y Singapur.

Al mismo tiempo, los servicios sanitarios públicos de Europa se encuentran sometidos a una mayor presión financiera a medida que aumentan las exigencias de los pacientes, se eleva el precio de los nuevos medicamentos y de las nuevas tecnologías e incrementa la esperanza de vida. Aun cuando la responsabilidad de tratar estas cuestiones tan delicadas recae en primer término en los gobiernos nacionales, existen áreas en las que la Unión Europea debe desempeñar su cometido, en especial porque se trata de atacar los mismos problemas. En ese sentido, resulta clave conocer como es el mercado de los medicamentos.

La figura 4.1 ilustra gráficamente que al inicio de la cadena de valor se encuentra el nivel de producción, en donde se desarrollan las elevadas inversiones en investigación y desarrollo, esto es, el mercado de patentes. Posteriormente, los mayoristas son la fuente de suministro, ya que ellos intervienen entre los productores de medicamentos y los minoristas. Así mismo, cuentan con amplio espacio para almacenar. En el nivel minorista, se encuentran los farmacéuticos comunitarios y los farmacéuticos de hospital. En la mayoría de los países de la Unión Europea, estos últimos no están autorizados para dispensar medicamentos fuera del hospital. Al final de la figura 4.1 se puede ubicar a los consumidores finales de medicamentos, quienes dependen en su mayoría de que alguien les prescriba el medicamento para tener acceso al mismo. El

coste financiero para los consumidores suele ser limitado debido a la existencia del seguro médico y seguridad social (Voldernick et al, 2007).

Gráfica 4.1. El mercado de los medicamentos.



Fuente: Voldernick (2007).

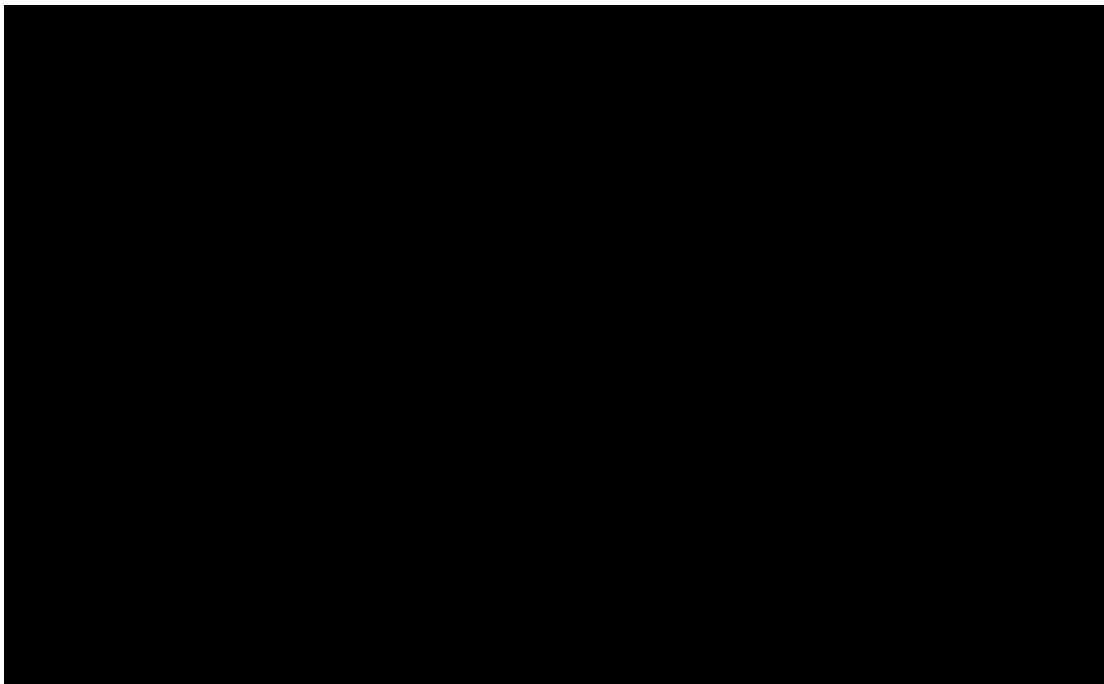
A pesar de haber perdido su liderazgo, el sector farmacéutico europeo contribuye de forma destacada a la creación de puestos de trabajo y al crecimiento económico en Europa, así como al mantenimiento de la balanza comercial europea y al desarrollo de su base científica. Por eso es de gran importancia el estudio y seguimiento de este sector ya que contribuye al desarrollo de la economía y a la investigación científica. Entendiendo esta importancia, la Unión Europea creó el Foro Farmacéutico, con la finalidad de intercambiar distintas experiencias entre países, valorar las ventajas de la cooperación europea y definir recomendaciones concretas para una futura actuación.

En este Foro participan un amplio número de comisarios, eurodiputados, ministros y funcionarios gubernamentales de alto rango, así como representantes del sector, de la salud pública y de las agrupaciones organizadas de pacientes. La finalidad del Foro consiste en establecer un equilibrio entre la necesidad legítima de las autoridades sanitarias de mantener los costes bajos y el reconocimiento de que el sector necesita beneficios adecuados para invertir de forma considerable en el desarrollo de nuevos

medicamentos. No obstante, existe una gran diversidad en Europa en cuanto a las políticas de fijación de precios, de reembolsos y de limitación de costes. No todos los pacientes en Europa tienen equidad en el acceso a los medicamentos. Esta desigualdad provoca que no todos los tratamientos adecuados estén al alcance de todo aquel que los necesite con la mayor rapidez posible. Las regulaciones, los procedimientos comerciales y de distribución del sector farmacéutico inciden en crear esta desigualdad.

En los últimos años, ha tenido lugar una desregulación de los servicios públicos en varios estados miembros de la Unión Europea. Uno de los sectores implicados en este proceso es el sector farmacéutico y, como parte del mismo, las farmacias. El sector farmacéutico, por tradición, está estrictamente regulado. El fin consiste en garantizar una alta calidad y un fácil acceso a los productos farmacéuticos. Las regulaciones propuestas para este sector se refieren al establecimiento de nuevas farmacias (basadas en la valoración de cubrir una necesidad), temas de propiedad (propiedad de farmacéuticos independientes y/o la prohibición de las cadenas de farmacia), así como la calidad de la formación de los farmacéuticos y demás personal que trabaja en las farmacias. Voldernick (2007) presenta los siguientes resultados (gráfico 4.2), obtenidos al medir la estructura de la regulación (tomando variables para este dato como la regulación educativa, la regulación de registro, la regulación profesional, la restricción para lograr integración vertical u horizontal y los requerimientos para poseer una oficina de farmacia) y la conducta de la regulación (tomando para este dato dos variables que son: la regulación de precios y la reglas de práctica para ejercer).

Gráfica 4.2. Valoración del grado de regulación.



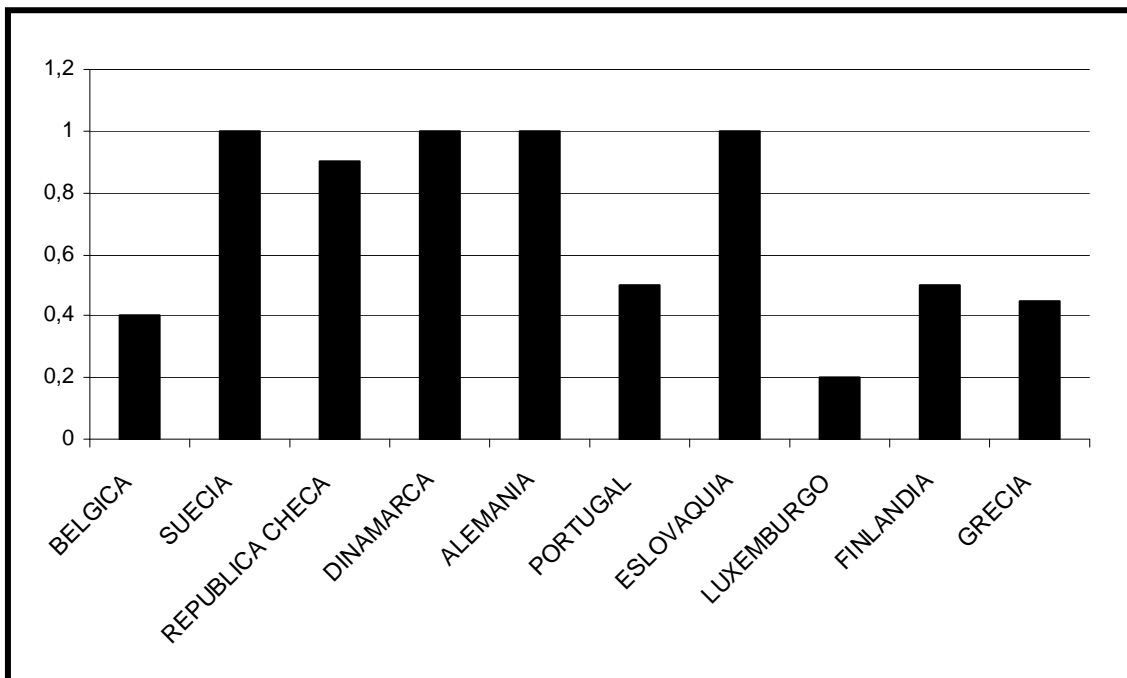
Fuente: Voldernick (2007).

Nota: Un valor alto significa que existe una mayor regulación. Los valores están basados en promedios. No se pudo obtener toda la información sobre la regulación, por lo que los valores en el gráfico pueden tener desviaciones con respecto a la situación exacta de los mimos.

El fundamento que hay detrás de la desregulación del sector de farmacia es la expectativa de que la liberalización incrementará la competencia y, por lo tanto, conseguirá bajar, o al menos contener, el gasto público, mientras se mantienen estables la accesibilidad y calidad de los servicios de farmacia, o incluso se mejoran con la apertura de nuevos establecimientos. Por ahora, no ha habido ninguna evidencia científica que pruebe los argumentos a favor de la desregulación, especialmente en el sector de farmacia ya que no se ha llevado a cabo todavía en Europa ninguna investigación detallada sobre este tema en particular (Vogler et al, 2005).

El contexto mundial ofrece dos modelos de farmacia: el modelo desregulado, característico de la sociedad occidental americana, frente al modelo regulado, característico de la sociedad europea, en dos vertientes. Por un lado el modelo liberal (cuyo principal exponente es el Reino Unido) y por otro el modelo profesional que es el español.

Gráfica 4.3. La productividad de la farmacia en el sector minorista de los estados miembros (2008).



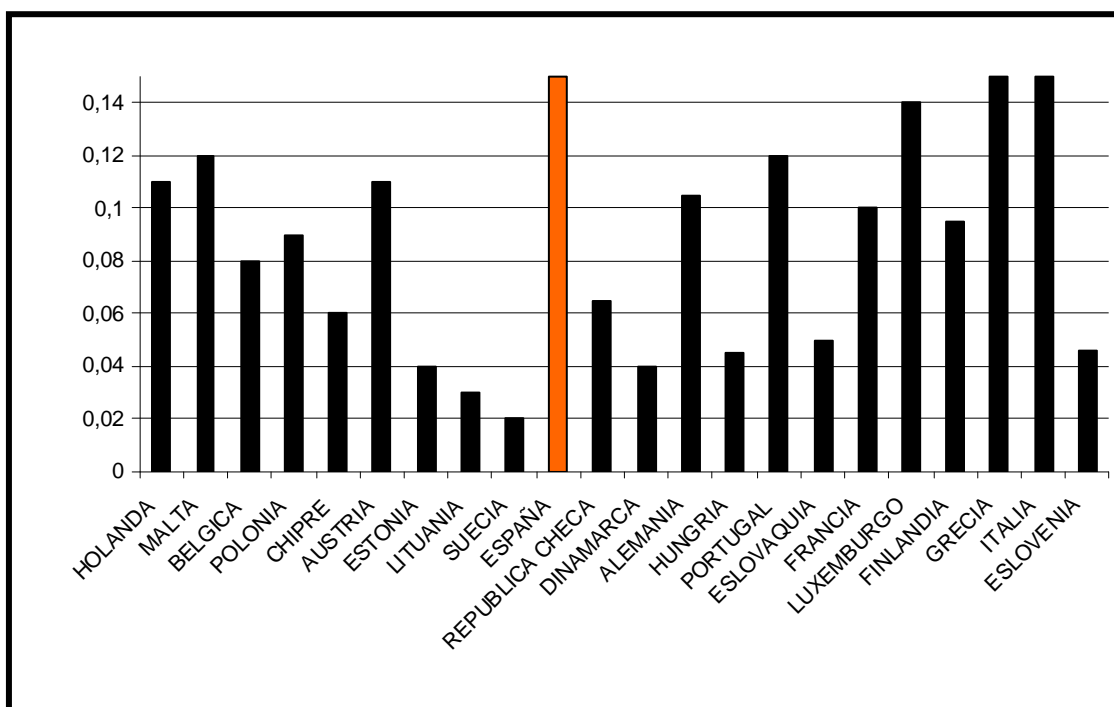
Fuente: Voldernick (2007).

Por las razones anteriores, resulta importante calcular la productividad de las farmacias. El gráfico 4.3, tomado del estudio de la consultora Ecorys (2007), cruza el número de puntos de ventas (farmacias minoristas), como variable de capital utilizado y el número de empleados, como variable de la cantidad de trabajo utilizado. El resultado es que países como Dinamarca, Alemania, Suecia y Eslovaquia presentan un índice de productividad por encima de la media europea. El hecho de que los márgenes de beneficio de los farmacéuticos puedan ser modificados a través de la desregulación, puede inhibir la apertura de farmacias. Ahora bien, la desregulación puede cambiar los requisitos que actualmente existen para la apertura de una farmacia.

Para establecerse en cualquier país de la Unión Europea como autónomo o como trabajador por cuenta propia se valora su titulación. No existe nada previsto para la prestación de servicios. En este sentido, la profesión de farmacéutico está reconocida dentro del ámbito de aplicación del sistema de reconocimiento obligatorio y automático de títulos, instaurado a nivel europeo para un número limitado de profesiones. En algunos países miembros, el reconocimiento no permite la apertura de una nueva

farmacia ni el traspaso de una farmacia que lleve abierta menos de tres años. En pocas ocasiones, el país miembro de acogida podrá exigir al farmacéutico una experiencia profesional complementaria para el acceso a determinadas actividades específicas, siempre que también exija dicha experiencia a sus propios farmacéuticos. Los criterios de reparto de farmacias siguen dependiendo de las normativas nacionales.

Gráfica 4.4. Margen de beneficio para el sector farmacéutico en distintos países de la Unión Europea (2009).



Fuente: Voldernick (2007).

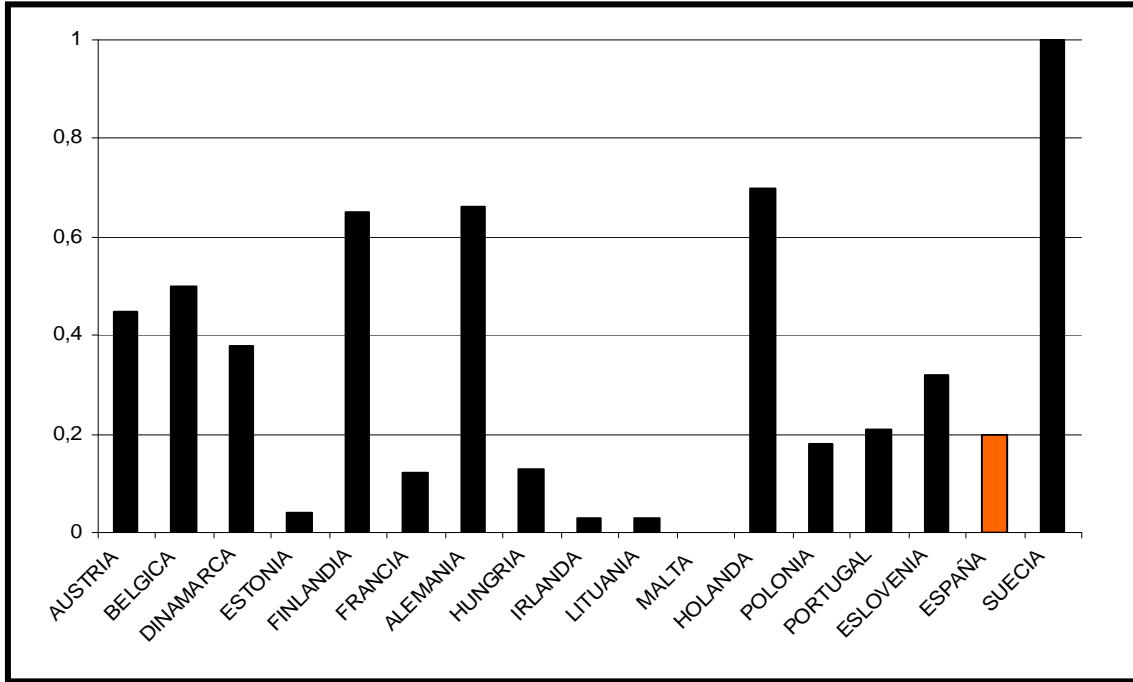
La desregulación afectará con una alta probabilidad el margen de beneficio de los farmacéuticos. Utilizando los datos de Eurostat del año 2006, Voldernick (2007) presenta en su estudio un cálculo del margen de beneficio (gráfica 4.4) que en ese año mantenían los sectores farmacéuticos en los diferentes países de la Unión Europea. Destacan los casos de España, Grecia e Italia por obtener un mayor rendimiento. España cuenta con un modelo de farmacia regulado, de calidad y accesible. En este sentido, la desregulación de este sistema preocupa a muchos ya que piensan que el cambio traería consecuencias nefastas, sobre todo para la población. Este cambio se refiere fundamentalmente a la calidad de los servicios otorgados por las farmacias y los diversos productos que en ellas se ofrecen.

La mayoría de los estados miembros restringen de maneras diversas la ubicación y el número de farmacias. La Unión Europea está más enfocada a la regulación económica y no focalizada en el ámbito sanitario. Por ejemplo, en los países centroeuropeos existe capital farmacéutico en la distribución y se encuentran algunas cooperativas, mientras que en los países escandinavos en los que no existen cooperativas, el mercado farmacéutico está muy concentrado y son los laboratorios los que tienen gran participación en la propiedad de la distribución (Granda, 1998). En el Reino Unido, donde no existen cooperativas, la presencia de capital farmacéutico en las empresas resulta marginal y además la mayoría de los distribuidores farmacéuticos se ven obligados a adquirir farmacias para asegurar clientes. Por otro lado, en los países mediterráneos, los procesos de globalización y concentración son mucho menos acusados. Italia y Grecia son mercados muy atomizados. En Francia, las cooperativas están ya en retroceso y en Bélgica, las cooperativas siguen ocupando una posición importante en el mercado (Granda, 1998).

De igual manera, el gráfico 4.5 mide la calidad de las farmacias a través de los servicios que las farmacias ofrecen (dispensar medicamentos, entrega a domicilio, línea de medicamentos, consultas con el farmacéutico, medicamentos especializados, etc.). El resultado muestra que la calidad de las farmacias en Suecia es mayor al resto de Europa, seguido de Holanda y Alemania. España tiene mucho margen de progreso con respecto a los servicios que se ofrecen a los clientes. Este punto en particular se ha esgrimido como argumento para apoyar una desregulación del modelo farmacéutico actual. Sin embargo, no existe evidencia empírica que establezca una relación entre procesos de desregulación en el sector farmacéutico, específicamente en oficinas de farmacia, y una mejora en la prestación de los servicios que sea percibida por el cliente final.

Destaca en el análisis la diferencia entre la calidad percibida en países como Suecia y Holanda, que contrastan de manera significativa con la calidad percibida en el servicio de las oficinas de farmacia en países como Estonia, Finlandia, Lituania y especialmente el caso de Malta.

Gráfica 4.5. Análisis de calidad/variedad de servicios (2009).



Fuente: Voldernick (2009).

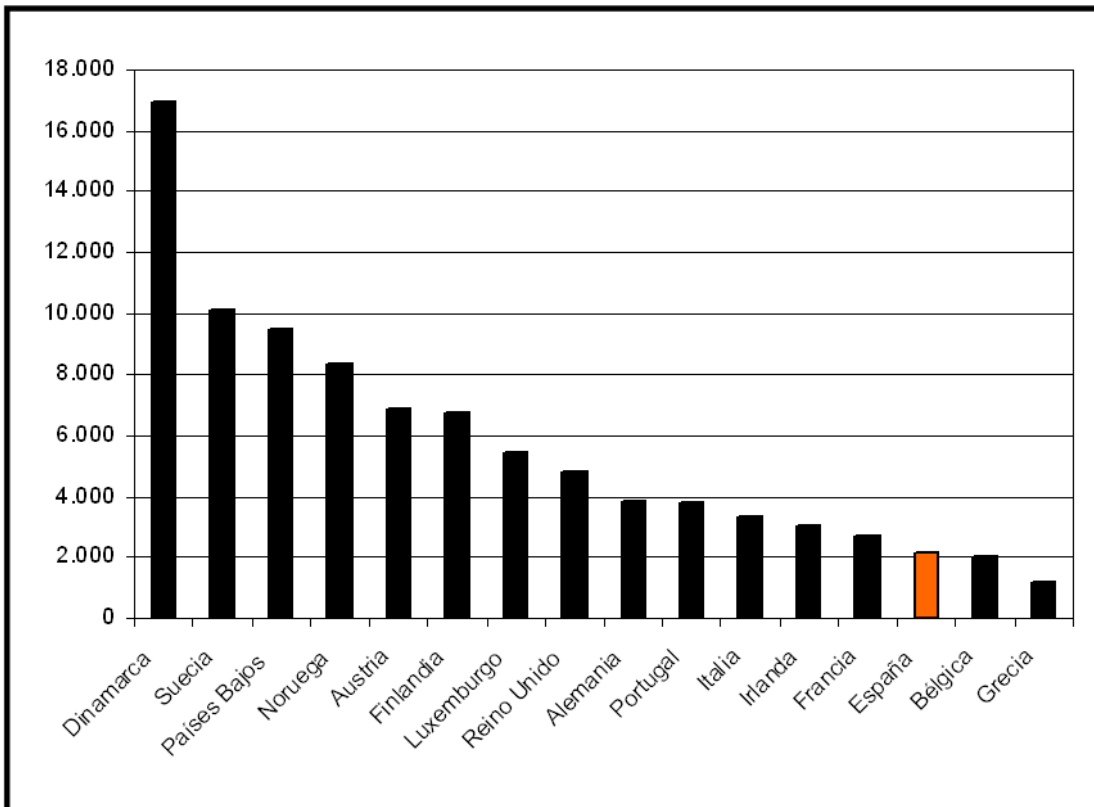
Para comprender lo que sucedería en España tras la desregulación y liberalización de las farmacias, resulta necesario observar cómo son las farmacias en el resto de la Unión Europea.

Tabla 4.1. Número de habitantes por farmacia en la Unión Europea (2009).

PAÍS	Nº Hab. Of.	PAÍS	Nº Hab. Of.
Dinamarca	16,913	Alemania	3,838
Suecia	10,078	Portugal	3,800
Países Bajos	9,450	Italia	3,318
Noruega	8,306	Irlanda	3,020
Austria	6,889	Francia	2,692
Finlandia	6,738	España	2,156
Luxemburgo	5,414	Bélgica	1,998
Reino Unido	4,771	Grecia	1,173

Fuente: Voldernick (2009).

Gráfica 4.6. Número de habitantes por farmacia.



Fuente: Voldernick (2009).

Como se puede observar en la tabla 4.1 y en el gráfico 4.6, España, Bélgica y Grecia son los países de la Unión Europea con menor número de habitantes por farmacia. En España, el 99 por ciento de la población dispone de farmacia en el municipio donde reside. Este dato resulta importante ya que el modelo que el gobierno español apoya, ha fortalecido el establecimiento de farmacias en zonas rurales. Tal vez por ello, en España las ventas medias por farmacia son las más bajas de los países estudiados de la Unión Europea, solo por encima de Grecia. Esto se debe a que el número de habitantes por farmacia es muy reducido y a que el precio medio de los medicamentos, junto con los de Francia e Italia, son los más bajos. Según datos de Farmaindustria del año 2009, España tuvo unas ventas medias en cada unidad de farmacia de 669.600 euros. Así mismo, como se observa en la tabla 4.2, el hecho de que España tenga ventas por farmacia por debajo de la media respecto a sus homólogas europeas, se explica puesto que cuenta con 20.579 oficinas, mientras que Dinamarca solo cuenta con 322. Esta cifra muestra el por qué hay más habitantes por farmacia (posibles clientes), en países como Dinamarca y Suecia a pesar de contar con una densidad de población menor.

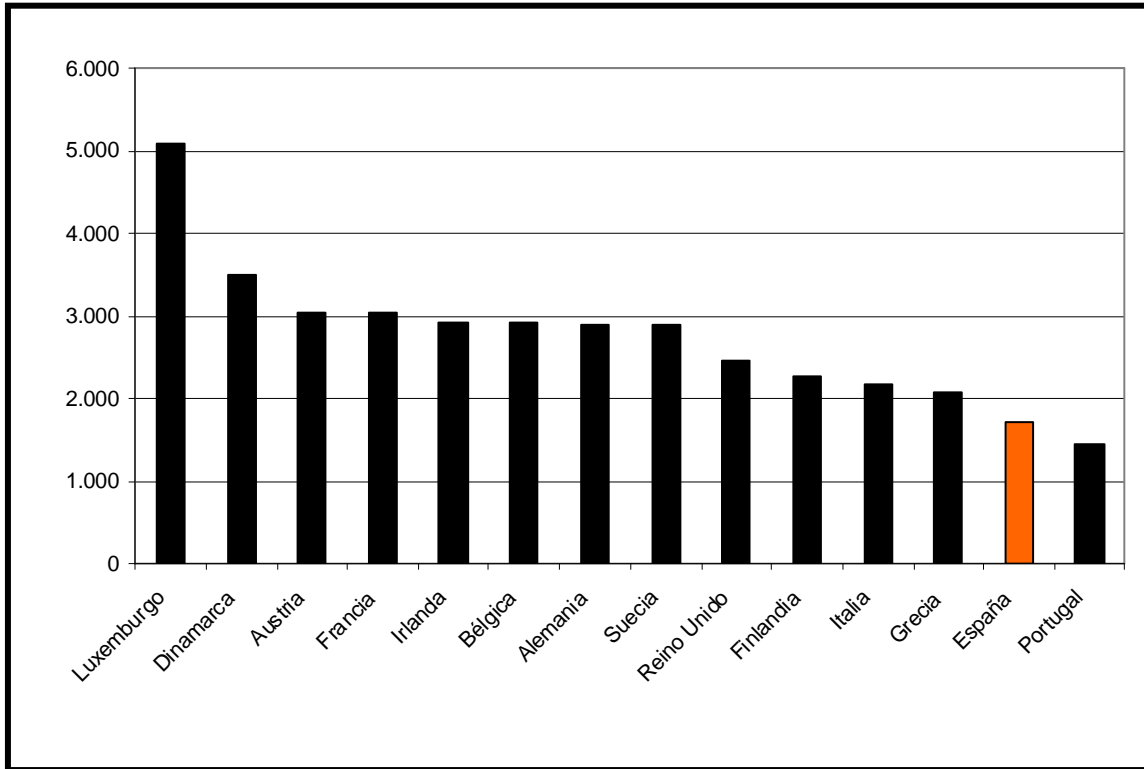
Tabla 4.2. Número de farmacias por país.

País	Nº de farmacias	País	Nº de farmacias
Bélgica	5.225	Austria	1.191
Bulgaria	4.445	República Checa	2.200
Chipre	440	Dinamarca	322
Estonia	474	Hungría	2.019
Finlandia	808	Irlanda	1.394
Francia	23.344	Italia	18.036
Alemania	21.392	Holanda	1.732
Grecia	9.500	Polonia	12.000
Letonia	882	Portugal	2.775
Lituania	1.520	Eslovenia	271
Luxemburgo	87	Reino Unido	12.180
Malta	210	Rumania	5.000
España	20.579	Eslovaquia	1.164
Suecia	900		

Fuente: Asociación Española de Derecho Sanitario (2008).

A continuación se examina el gasto sanitario total por habitante en la Unión Europea.

Gráfica 4.7. Gasto sanitario total por habitante.



Fuente: Asociación Española de Derecho Sanitario (2008).

El gasto sanitario por habitante en España es de los más bajos de la Unión Europea. Sólo Portugal se sitúa por debajo. Luxemburgo y Dinamarca son los países que tienen el gasto sanitario por habitante más alto. España siempre se ha situado por debajo de la media de los países de la Unión Europea en cuanto gasto sanitario se refiere. España se sitúa al final de los 15 países con mayor antigüedad de los que integran la Unión Europea en gasto público sanitario, colocándose por debajo de la media tanto en términos de porcentaje respecto al producto interior bruto, como en gasto por habitante.

4.2.

**EL SECTOR FARMACÉUTICO DE
DISTRIBUCIÓN AL CLIENTE FINAL
EN ESPAÑA - FARMACIAS**

La industria farmacéutica española nació en el primer tercio de siglo, inicialmente constituida por farmacias, droguerías y agencias de venta de las casas alemanas y suizas de productos químicos y farmacéuticos (Anuario de Industrias Químicas 1932). Bayer llegó a España en 1899, cuando abrió en Barcelona una de sus primeras filiales europeas. Pronto Bayer se convertiría en la casa con mayor cuota en el mercado farmacéutico español, compitiendo con los representantes de otras empresas alemanas y suizas, que cada vez más desplazaban a los tradicionales proveedores franceses y británicos.

En España, el sector en su conjunto ha recurrido a una reconversión tecnológica ante la necesidad de competir con los grandes laboratorios asociados con mayoristas y con intenciones de participar en el mercado minorista. En este contexto, en el mercado español, los almacenes de distribución están siendo sometidos a una situación de competencia extrema.

Las cooperativas son la forma jurídica más abundante en lo que a almacenes de distribución se refiere. Por tanto la distribución farmacéutica en España es en su mayor parte, propiedad de los farmacéuticos (Gascón, 2000). Sin embargo, la separación entre propiedad y control, además de la falta de unión del sector, ha limitado la capacidad de negociación de los farmacéuticos individuales con las empresas de distribución.

A diferencia de Estados Unidos y algunos países europeos donde la concentración del sector resulta elevada, en España la concentración del sector es muy reducida. Esto es posiblemente debido a que los distribuidores farmacéuticos no cotizan y a las restricciones a la propiedad existentes para los distribuidores, las cooperativas y las farmacias. Además, España ha puesto barreras de entrada al establecimiento de

nuevas farmacias. Dentro de estas barreras destacan los costes de administración e infraestructura para aquellos potenciales competidores que no pertenezcan al sector de distribución farmacéutica y deseen entrar en él. Los nuevos competidores tendrían que adquirir un software especial para la gestión de un almacén con una rotación diaria elevada, además de incurrir en otros costes, tales como cumplir con los requisitos legales sanitarios, lo cual, a parte de imponer unos plazos para la obtención de las licencias, supone un cambio en los requisitos de gestión, ya que es necesario un control mucho más riguroso al tratarse de medicamentos. Otro condicionante sería el establecimiento inicial de las relaciones con los laboratorios puesto que exigen a los distribuidores de nueva creación el pago al contado de sus facturas, mientras que los farmacéuticos ya establecidos generalmente gozan de condiciones similares a las del resto de distribuidores que ofertan hasta tres meses para el pago. Otro condicionante consiste en que la compra de un distribuidor es una alternativa complicada, dado que muchas empresas no cotizan en bolsa y existen importantes restricciones a la propiedad de los distribuidores farmacéuticos (Gascón, 2000).

En España, a pesar de los incrementos del gasto público en prestación farmacéutica, los precios de los medicamentos resultan sustancialmente más bajos que en otros países europeos, gracias a la existencia del comercio paralelo de medicamentos. El comercio paralelo consiste en que terceros (intermediarios), compran unos bienes en un mercado en el cual su precio es inferior, para posteriormente venderlos en otro mercado a un precio superior. Como los gobiernos se reservan la capacidad de intervenir los precios de los laboratorios, los distribuidores farmacéuticos y las farmacias tienen para los mismos productos precios diferentes en los distintos países. A pesar de ello, el proceso de concentración e internacionalización ha alcanzado a España con acontecimientos que muestran la velocidad con la que se está produciendo el proceso de concentración de la distribución en Europa. El impacto de una progresiva liberalización de los sectores económicos, implica que puede acarrear para las farmacias españolas varias consecuencias negativas. Entre ellas destaca el hecho de que se puede producir un aumento en el precio de los fármacos y también un auge en el número de medicamentos falsificados.

Para entender mejor la situación actual de la farmacia en España resulta necesario establecer un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). En la tabla 4.3 se recogen los principales aspectos de este análisis:

Tabla 4.3. Análisis DAFO de las oficinas de farmacia en España.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Económicas.- Estudios recientes muestran que las farmacias españolas sufren de una extrema debilidad en este punto. Los ingresos son bajos.</p> <p>Colegiados desinformados.- No reciben información o no valoran la información que reciben.</p> <p>Colegiados no implicados.- Algunos colegiados no se implican en la defensa de los intereses generales.</p> <p>Desunión en el sector.- Lo cuál está propiciando la aparición de varias agrupaciones con idénticos fines que terminan compitiendo entre ellas.</p> <p>Aparición de cadenas.- Impulsadas por el problema actual de la distribución y por la postura de grandes distribuidores.</p> <p>Mal informados.- En parte porque los anunciantes pueden gestionar la información a su conveniencia.</p> <p>Provenientes de la Unión Europea.- Fundamentalmente se trata de los temas de titularidad y propiedad que traería consigo la entrada de capitales dispuestos a sobreexplotar la ordenación y competencia farmacéutica.</p> <p>Estatus legal.- Cambios en la legislación sanitaria ordenados por la Unión Europea podrían obligar a España a cambiar el modelo farmacéutico.</p> <p>La Automedicación ante el desconocimiento de la función de la dispensación.</p> <p>Crecimiento negativo.- Consecuencias negativas sobre la inversión y el empleo del sector.</p> <p>Carrera Universitaria.- El alejamiento de la realidad cada vez resulta mayor.</p> <p>Corporativismo.- El corporativismo excesivo en ocasiones genera una problemática específica.</p> <p>Exceso de farmacias y competidores en algunos casos sustitutivos.</p> <p>Excesiva burocracia y reglamentación.- Y la tendencia es creciente, lo que desvía la atención profesional del farmacéutico.</p>	<p>Formación académica.- Los farmacéuticos cuentan con una excelente formación académica.</p> <p>Solvencia.- Siempre tienden a saldar las deudas y evolucionar el negocio para mantenerlo en rentabilidad positiva.</p> <p>Red máxima y buen servicio.- Hay farmacias que cubren el 99% de los núcleos de población.</p> <p>Servicios de urgencia.- Servicios de guardia y con buen trato a la población.</p> <p>Imprescindible para el sector público.- Se configura como un factor imprescindible en la estabilidad de la asistencia sanitaria e incluso para complementar algunas de sus carencias.</p> <p>Cumplimiento de las normas.- Rigurosamente se cumple la normatividad. Sector muy profesionalizado.</p> <p>Lucha contra el fraude.- El sector se ha mantenido en niveles de fraude prácticamente nulos.</p> <p>Tecnológicas.- La tecnología representa un elemento clave que proporcionará a las farmacias oportunidades de integración en el sistema sanitario y social de la población.</p> <p>Económicas.- Aunque se mencionó como una debilidad, el hecho es que a la farmacia acuden gran cantidad de personas, con lo que pueden surgir oportunidades de negocio paralelo.</p> <p>Nuevos servicios.- Relacionados con la salud.</p> <p>Unión del colectivo.- En general es un colectivo con alta cohesión.</p> <p>Imitadores.- Existen franquicias farmacéuticas, pero no cumplen con lo que la sociedad exige.</p> <p>Nuevas formas de atención.- Basadas en la provisión de nuevos servicios especializados.</p> <p>Regulación de las comunidades autónomas.- La regulación presenta mejores oportunidades.</p> <p>La estabilización posterior al cambio.- Después del cambio viene un período de estabilización y organización que ofrecerá nuevas oportunidades.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.3.

EVOLUCIÓN POTENCIAL DE LAS FARMACIAS EN ESPAÑA EN COMPARACIÓN A LA EVOLUCIÓN EN EUROPA

En buena parte de Europa, la atención sanitaria está subvencionada por el gobierno, el cual administra la mayor parte de los presupuestos sanitarios. Durante los últimos años, muchos gobiernos han aumentado su influencia en la conducta del médico, penalizando a los que prescriben fármacos que no entran dentro de los formularios cada vez más restrictivos. Esto ha provocado que el sector farmacéutico se debilite. Así mismo, la Unión Europea dirigió al gobierno español un aviso que exigía la modificación de la normativa que regula la adjudicación y el establecimiento de farmacias en España. A juicio de la Comisión, la actual legislación española en este ámbito puede vulnerar algunas normas comunitarias.

En concreto, la Comisión Europea hace mención a tres aspectos:

1. Normas de planificación. La Comisión Europea considera que el modelo español, que establece módulos mínimos de habitantes (entre 2.800 y 4.000 habitantes) y distancias mínimas entre farmacias (generalmente de 250 metros), es contra productivo, respecto al objetivo del buen abastecimiento de medicamentos del territorio de que se trate.
2. Criterios para la concesión de autorizaciones de farmacia. Se advierte que se da prioridad a los farmacéuticos que tienen experiencia profesional en la misma comunidad, dando un trato discriminatorio a los demás.
3. Propiedad de las farmacias. Rechaza que sólo se permita ser titular de una farmacia a los farmacéuticos y prohíbe que un mismo profesional sea propietario o copropietario de más de una farmacia al mismo tiempo. Para la Comisión, la farmacia puede ser atendida por un farmacéutico asalariado.

La Unión Europea ha iniciado procedimientos de infracción contra varios países miembros porque algunos de ellos mantienen regulaciones sobre cuestiones básicas del sector farmacéutico, más como apoyo al mismo que por defender políticas restrictivas o discriminatorias. Entre algunas de estas regulaciones destacan que los almacenes de distribución no participen en las farmacias privadas o municipales y la regulación de la titularidad de las farmacias privadas. En Austria, solo se otorgan autorizaciones de farmacias a nacionales, lo que se considera discriminación. En otros países, existen prohibiciones de abrir una farmacia en municipios donde no haya consultorio médico o bien, imponen límites al número de farmacias en función del número de habitantes y distancias entre farmacias y prohíben que personas que no sean farmacéuticas o sociedades no compuestas por farmacéuticos, puedan poseer farmacias. Estas y otras regulaciones son las que la Comisión considera que necesitan una revisión y en su caso un procedimiento de infracción.

La Ley 16/1997, de 25 de abril, de regulación de servicios de las Oficinas de Farmacia, establece que las oficinas de farmacia españolas son establecimientos sanitarios privados de interés público, sujetos a la planificación sanitaria que establezcan las comunidades autónomas, en las que el farmacéutico titular-propietario de las mismas, asistido, en su caso, de ayudantes o auxiliares, deberá prestar los siguientes servicios básicos a la población:

1. La adquisición, custodia, conservación y dispensación de los medicamentos y productos sanitarios.
2. La vigilancia, control y custodia de las recetas médicas dispensadas.
3. La garantía de la atención farmacéutica, en su zona farmacéutica, a los núcleos de población en los que no existan oficinas de farmacia.
4. La elaboración de fórmulas magistrales y preparados oficinales, en los casos y según los procedimientos y controles establecidos.
5. La información y el seguimiento de los tratamientos farmacológicos a los pacientes.

6. La colaboración en el control del uso individualizado de los medicamentos, a fin de detectar las reacciones adversas que puedan producirse y notificarlas a los organismos responsables de la farmacovigilancia.
7. La colaboración en los programas que promuevan las administraciones sanitarias sobre garantía de calidad de la asistencia farmacéutica y de la atención sanitaria en general, promoción y protección de la salud, prevención de la enfermedad y educación sanitaria.
8. La colaboración con la administración sanitaria en la formación e información dirigidas al resto de profesionales sanitarios y usuarios sobre el uso racional de los medicamentos y productos sanitarios.
9. La actuación coordinada con las estructuras asistenciales de los servicios de salud de las comunidades autónomas.
10. La colaboración en la docencia para la obtención del título de licenciado en farmacia, de acuerdo con lo previsto en las directivas comunitarias y en la normativa estatal y de las universidades por las que se establecen los correspondientes planes de estudio en cada una de ellas.

A continuación se expone qué sucede en los distintos países de la Unión Europea según el modelo de farmacia que poseen.

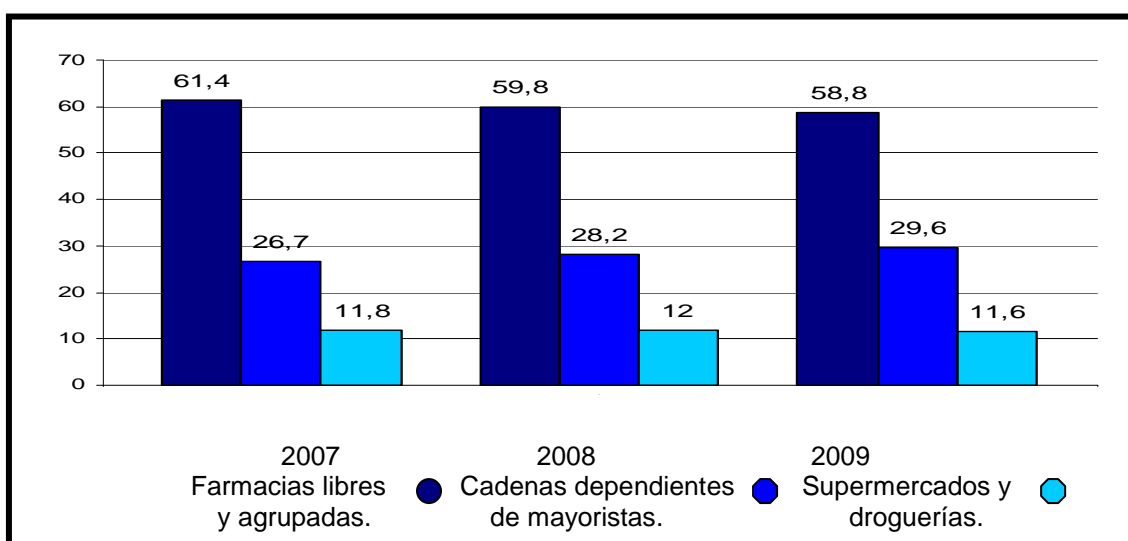
En el Reino Unido, los farmacéuticos independientes han evolucionado ante el asedio de las promociones y ofertas que las farmacias dependientes de grandes cadenas ofrecen. Estas cadenas operan en varios países y su posición es la de abrir cuantas más farmacias puedan en los distintos países de la Unión Europea, siempre y cuando, éstas logren un objetivo económico positivo. Aún con la guerra de precios y las promociones, las pequeñas farmacias no han recuperado terreno ante estas grandes cadenas. De hecho, han visto reducidos sus márgenes. En cambio, las grandes cadenas farmacéuticas comienzan a imponer sus condiciones porque están integradas verticalmente con mayoristas y generalmente asociadas con centros comerciales y cadenas de supermercados que actualmente están intensificando su presencia en el negocio de los medicamentos. Entre algunas de estas cadenas que se posicionaron en el Reino Unido destacan farmacias como Alliance Boots, que está implantada en 12 países y cuenta con más de 2.000 farmacias; Gehe-Celesio, implantada en 11 países

y con más de 1.900 farmacias, o Phoenix, que avanza más deprisa en la implantación paneuropea con 18 países, aunque por el momento cuenta con cerca de 1.000 farmacias (Granda, 2008b).

El rápido desarrollo de marcas blancas, las estrategias de precios que excluyen rápidamente del mercado a las segundas marcas¹⁷ y el nuevo posicionamiento de las farmacias para defender sus márgenes, han ocasionado que las farmacias libres y las integradas en agrupaciones locales comiencen una guerra de precios y de promociones. Esta batalla implica un incremento de los servicios como el diagnóstico de afecciones menores, el mayor acercamiento a los pacientes, educación sanitaria, suministro gratuito a domicilio o presencia de médicos en las farmacias para ofrecer consultas (Granda, 2008b). Este nuevo escenario preocupa en el Reino Unido ya que se considera que el desarrollo del mercado farmacéutico no debe lograrse gracias a un mayor acceso del consumidor a través de nuevos canales, ni a través del crecimiento por categorías de productos de libre acceso o tomando atribuciones propias de la atención médica como tal.

Este nuevo escenario ha provocado que en el Reino Unido se haya producido una especialización, que va desde las farmacias integrales que dependen de grandes distribuidores, a las que se encuentran situadas en supermercados o las de tipo independiente. Precisamente, éstas últimas son las que han perdido terreno y su número se encuentra en retroceso, como se aprecia en el gráfico 4.8.

Gráfica 4.8. Evolución de la dependencia de las farmacias en Reino Unido (en %)



Fuente: Voldernick (2009).

¹⁷ Una segunda marca se usa para atacar segmentos de mercado en los que la empresa no ha podido penetrar porque no ha querido o porque no ha sabido.

En Portugal, a partir de 2005 se autorizó la venta de OTC¹⁸ fuera de la farmacia. Esta medida ocasionó una bajada de los precios y un incremento del número de parafarmacias en las grandes ciudades y en las zonas costeras. El Departamento de Automedicación IMS.CH de Portugal proporciona los siguientes datos: las parafarmacias representan el 18% de los nuevos puntos de venta para OTC. En 2007 se vendieron 284 millones de euros en productos OTC, un 16% menos que en 2006 (COFMANEFP, 2008). La situación en Italia es similar a la portuguesa. La liberalización de la venta de medicamentos publicitarios fuera del canal farmacia en Italia y Portugal no ha supuesto un aumento de las ventas.

El sector farmacéutico en Irlanda ha sido siempre muy liberal, con muy pocas regulaciones. Como regla general, en Irlanda cualquier persona puede poseer una o más farmacias. Existen ya cadenas de farmacia propiedad de farmacéuticos. A su vez, los mayoristas están implicados en empresas farmacéuticas. En el año 1996, se introdujeron por primera vez criterios para la apertura de farmacias, basados en las necesidades de la población y fueron revocados de nuevo en el año 2002, lo que dio lugar a un incremento del número de farmacias. En general, el suministro en las farmacias, complementado con los médicos que auto-dispensan, es considerado bastante bueno comparado con otros países analizados. Sin embargo, hay indicios de una concentración de farmacias en zonas urbanas económicamente atractivas, mientras que la dotación de dispensarios de medicinas con receta en áreas rurales, parece ser uno de los retos para el futuro de Irlanda (Vogler y Habl, 2005).

El caso noruego a menudo es citado como el ejemplo de la desregulación de los servicios de farmacia. Antes de su liberalización, el sector farmacéutico estaba regulado de forma muy parecida al español. Incluía un plan estatal sobre el establecimiento de nuevas farmacias y la prohibición de la propiedad múltiple y de la propiedad por parte de no farmacéuticos. Después de la desregulación, en 2001, el número de aperturas de farmacias se ha incrementado, pero concentrándose en las zonas urbanas. Incluso en las zonas rurales, en los últimos años, uno de cada dos municipios noruegos no tiene ninguna farmacia ya que las nuevas se abrieron principalmente en municipios en los que ya se disponía de servicios farmacéuticos (Vogler, Sabine et al, 2005). El principal problema es que ahora cuatro de cada cinco farmacias en Noruega forman parte de una cadena, propiedad de una empresa

¹⁸ La sigla OTC es la abreviación en inglés de "over the counter" que literalmente equivale a decir en español que se vende sobre el mostrador. Los medicamentos OTC se pueden comprar sin receta médica.

mayorista. Sin embargo, el personal que trabaja en ellas no cuenta con los conocimientos necesarios para atenderlas.

A pesar de las ventajas y beneficios a la población que el modelo farmacéutico español ofrece, la Unión Europea ha iniciado procedimientos de infracción. En el ámbito de la farmacia, el procedimiento de infracción se apoya en la posible vulneración del artículo 43 del Tratado (Derecho de libertad de establecimiento) según el cuál: “En el marco de las disposiciones siguientes, quedarán prohibidas las restricciones a la libertad de establecimiento de los nacionales de un estado miembro en el territorio de otro estado miembro. Dicha prohibición se extenderá igualmente a las restricciones relativas a la apertura de agencias, sucursales y filiales por los nacionales de un estado miembro establecidos en el territorio de otro estado miembro”.

Ante esta situación, determinados gobiernos han comenzado a modificar su legislación, anticipándose a decisiones de la Unión Europea. Alemania, entre otras modificaciones ha admitido que una misma persona pueda ser propietario de varias farmacias, o la venta de medicamentos por Internet. Noruega, por su parte, ha liberalizado las farmacias. Portugal, también las ha liberalizado. La desregulación de las normas de establecimiento podría ocasionar un aumento del número de farmacias en regiones muy pobladas. En este sentido, ¿Cuál es la evolución potencial del sector farmacéutico español de distribución al cliente final en base a la evolución europea?

De acuerdo a Granada (2008b), la farmacia española está dando sus primeros pasos hacia un modelo de agrupaciones con cadenas que funcionan en la actualidad como Redfarma, Trébol, Xarxafarma, Cruzfarma, Masfarma, Farmactiva, Fedintia, FM40, Sanifarma, Ecoceutics, etc. De igual modo, este fenómeno se dio con anterioridad en Reino Unido, Francia y Portugal. Las farmacias de Portugal se vieron forzadas recientemente a crear una imagen de marca (Farmacias de Portugal) y a actuar como un organismo coordinado para combatir acontecimientos adversos como la salida de los medicamentos sin receta de las farmacias.

La industria y la distribución farmacéutica europea y en particular la española, tienen la necesidad de adaptarse ya que la desregulación afectará en mayor medida a las farmacias y a la distribución cooperativa. Los ejemplos del fenómeno, fundamentalmente procedentes de Reino Unido, Irlanda y Países

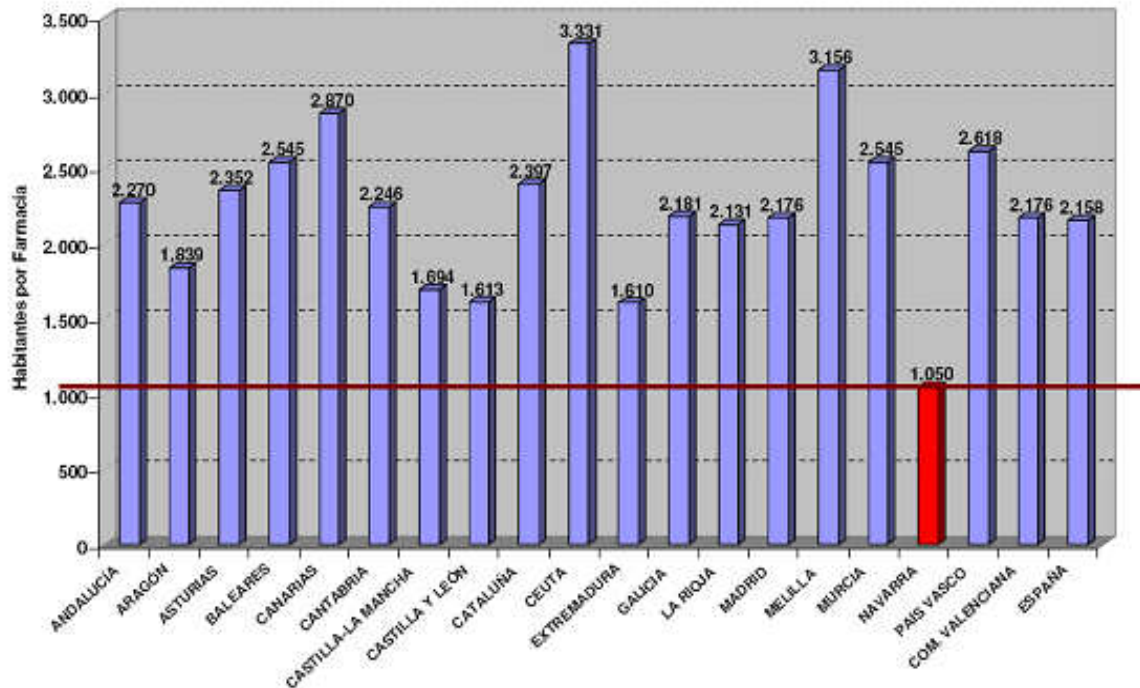
Bajos, vienen a demostrar que nadie está libre de amenazas ante la desregulación. Sin duda alguna, este hecho coyuntural afectará la evolución del sector farmacéutico español, porque como se ha podido analizar, todos los países de la Unión Europea han sido afectados y han tenido que reaccionar cada uno con su modelo específico, en base a las nuevas normativas comunitarias, nacionales y del entorno competitivo.

4.4.

ASPECTOS DIFERENCIALES DE LAS FARMACIAS EN NAVARRA

Navarra cuenta con el menor número de habitantes por farmacias de España (1.050), frente a los 3.331 con los que cuenta Ceuta y está 1.000 habitantes por debajo de la media de todas las comunidades.

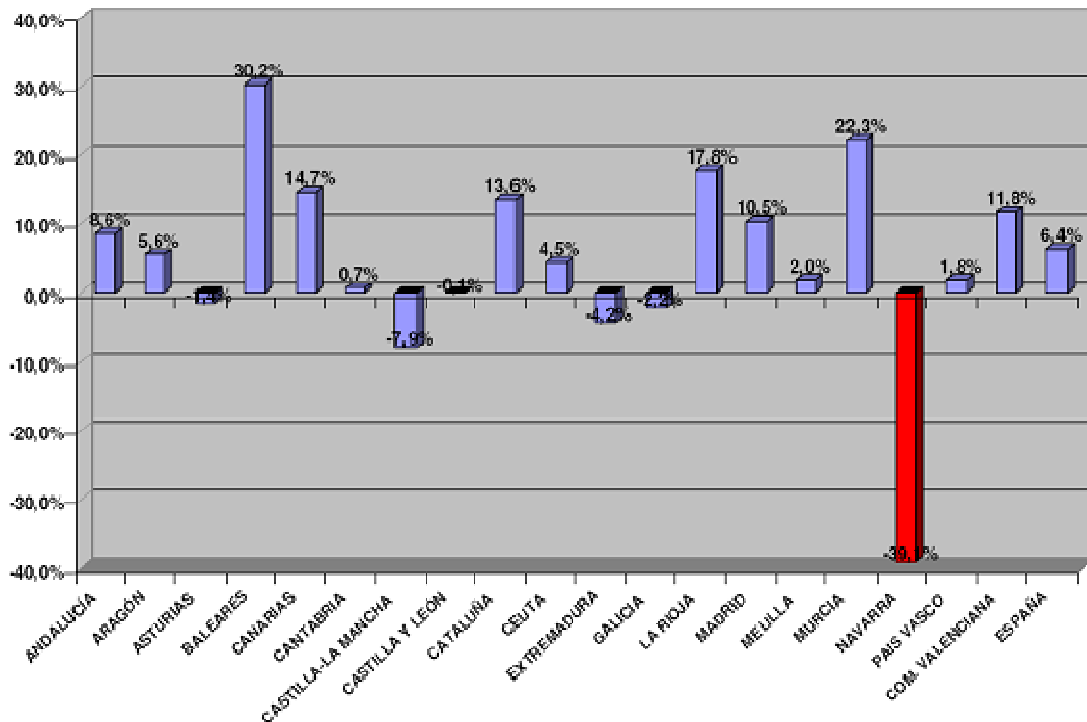
Gráfica 4.9. Número de habitantes por farmacia en España.



Fuente: Antares Consulting (2010).

Canarias, Melilla, Murcia y País Vasco destacan por encima de la media en cuanto a número de habitantes por farmacia. Por el contrario, Castilla León, Castilla la Mancha y Extremadura destacan por estar claramente por debajo de la media en cuanto a número de habitantes por farmacia.

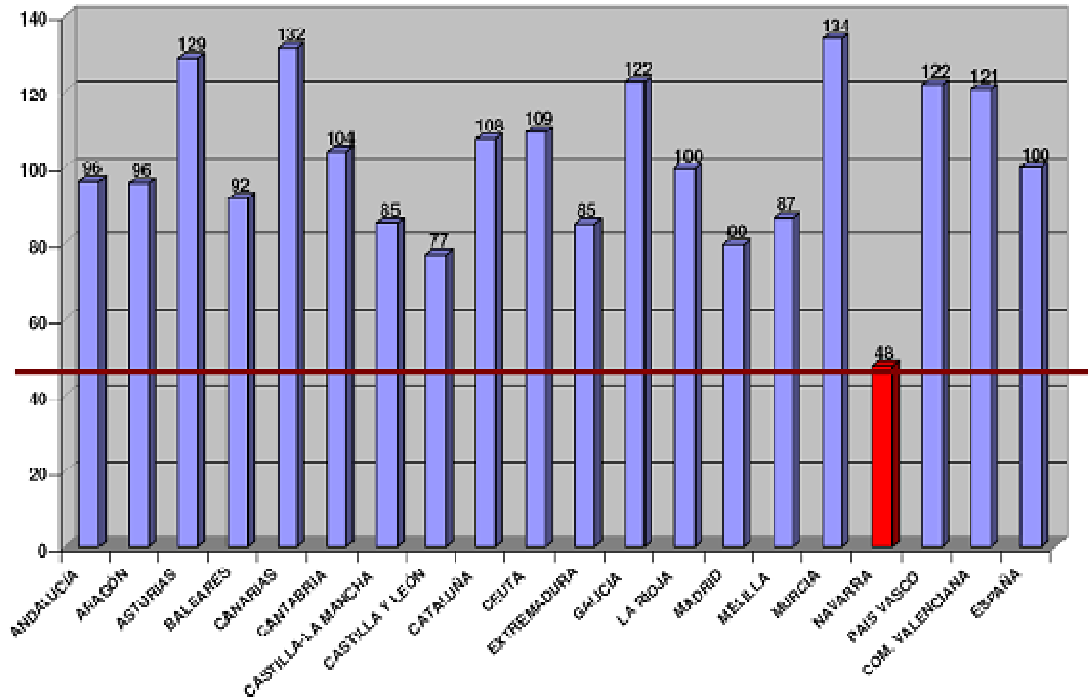
Gráfica 4.10. Evolución de habitantes por farmacia 2000-2009.



Fuente: Antares Consulting (2010).

En Navarra, entre el año 2.000 y el año 2009, el número de habitantes por farmacia ha descendido en un 40% frente a comunidades como Baleares en la que ha aumentado más de un 30%. El crecimiento medio por comunidades en España se sitúa en un 9%. Baleares y Murcia han experimentado un crecimiento del número de habitantes por farmacia por encima del 20%. Por el contrario, Castilla la Mancha y Extremadura, al igual que Navarra, experimentan un notable decrecimiento en la evolución del número de habitantes por farmacia.

Gráfica 4.11. Consumo a pvp por farmacia (base 100).



Fuente: Antares Consulting (2010).

El consumo por farmacia en Navarra a precio de venta al público en 2009 en base 100 es de 48, frente a los 134 de Murcia, siendo la media de las comunidades españolas de 90. Este dato vuelve a reflejar la situación de especial vulnerabilidad del sector de oficinas de farmacia en Navarra. Este análisis refleja la especial necesidad por parte de las farmacias navarras de incrementar su competitividad y rentabilidad y es una de las razones fundamentales para centrar la investigación en la Comunidad Foral de Navarra, puesto que la identificación de competencias que repercutan en la rentabilidad y sostenibilidad de las oficinas de farmacia en esta comunidad requiere especial atención y la implementación de los resultados pueden tener un impacto directo positivo en otras regiones.

4.5.

**DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES
SOBRE EL SECTOR FARMACEUTICO
DE DISTRIBUCIÓN AL CLIENTE
FINAL**

El informe de Vogler et al. (2005), llega a la conclusión de que la desregulación en el sector de las farmacias no ha cumplido con las expectativas, dado que éstas no han sido definidas de antemano de forma explícita. En los países y comunidades con mayor desregulación de éste estudio, la liberalización del sistema de farmacia sucedió como parte de un proceso global de desregulación, dirigido a varios sectores, como el del suministro de energía o las telecomunicaciones. Asumiendo la competencia y la contención de costes como los dos objetivos clave de la desregulación, las investigaciones llevadas a cabo en este sentido, no han podido aportar ninguna evidencia de que esos objetivos hubiesen sido conseguidos a través de la desregulación de las farmacias. Por el contrario, se pudieron observar efectos colaterales desfavorables, tales como el incremento de poder de los mayoristas que dominan el sector farmacéutico, o un desequilibrio en cuanto a la apertura de nuevas farmacias, por el descuido de las zonas rurales. Por lo tanto, si la desregulación del sector de farmacia está en la agenda a medio plazo, ésta debería incluir mecanismos, incentivos y reglas para prevenir potenciales efectos adversos para los ciudadanos.

El marco legal de la oficina de farmacia (o farmacia comunitaria) en la Unión Europea se encuentra en un momento decisivo por la apertura de un debate en el que confluyen diferentes intereses, a pesar de la larga tradición de respetar la competencia de cada uno de los estados miembros en materia de salud pública. Ante el aumento del poder de las aseguradoras médicas y de la potencial regulación por parte de los diferentes ministerios, se precisa modernizar los modelos farmacéuticos en Europa. La solución para los males del sector farmacéutico en Europa va más allá de la desregulación. Las compañías farmacéuticas de Europa no pueden basarse

únicamente en romper con la tradición y cambiar la estrategia de ventas dirigida a los seguros médicos públicos. Las compañías farmacéuticas que se adapten al nuevo entorno y actualicen sus estrategias, obtendrán un mejor rendimiento en el futuro.

Las farmacias de Europa juegan un papel fundamental en la prevención y promoción sanitarias. Los pacientes no sólo disponen de recetas cumplimentadas, sino que reciben prescripciones a su medida y son atendidos por farmacéuticos profesionales. Así mismo, el cliente dispone de una variedad adicional de servicios en el propio establecimiento. Por ello, en general, las farmacias en Europa pueden describirse como comercios con un alto nivel de calidad en la atención y servicio al cliente.

El sector farmacéutico va seguir evolucionando en los próximos años en Europa y de manera muy significativa en España. Esta situación se sostiene por la tendencia general en Europa hacia la búsqueda de nuevos modelos de negocio que se adapten al entorno legislativo y a que los grandes laboratorios se están uniendo a distribuidores y estos a su vez con mayoristas. Esto implica que se está conformando una integración vertical del sector. Esta nueva realidad, va siendo asimilada por la sociedad y los agentes del sector que se preparan para dicha evolución. Esta nueva situación ha provocado que agrupaciones de farmacias se configuren como un medio de defensa eficaz ante cualquier cambio que pueda producirse.

Una de las conclusiones que se puede obtener de este nuevo escenario es que el sector está cambiando de manera acelerada en España (en particular en Navarra) y en Europa. Esta evolución resulta especialmente veloz en España por no haberla desarrollado todavía como en la mayor parte de los países de la Unión Europea. Por ello, resulta imprescindible que las farmacias españolas estén preparadas para el cambio y se adapten a los nuevos escenarios. Las instituciones que agrupan a las oficinas de farmacia, toman en estos momentos más relevancia que nunca, como vehículos de cohesión y canalización de las acciones necesarias para adaptarse al nuevo entorno. Finalmente, a partir de este análisis, es urgente establecer un plan estratégico para saber cómo enfrentar esta nueva coyuntura y saber dónde enfocar los esfuerzos necesarios para adaptarse al nuevo modelo de farmacia en España.

Este nuevo modelo de farmacia requiere, como base del mismo, una gestión centrada en el conocimiento, tanto del entorno, como del propio negocio. Bajo esta premisa, a continuación, se desarrolla el planteamiento general de la investigación, donde se inscriben los objetivos, hipótesis y modelos propuestos para su posterior estudio y

potencial integración en el proceso de planificación estratégica de los pequeños comercios.

V

**PLANTEAMIENTO
GENERAL DE LA
INVESTIGACIÓN**



En el presente capítulo se abordará la exposición de los objetivos de la investigación, los modelos teóricos propuestos y los argumentos para la elaboración de los enunciados de las hipótesis que se pretenden contrastar.

Así mismo, se concretan aspectos relacionados con el enfoque metodológico utilizado, el proceso de la investigación, el ámbito del estudio, los modelos propuestos, el cuestionario, el trabajo de campo desarrollado, la descripción de la muestra y los procedimientos empleados para el análisis de datos.

5.1.

OBJETIVOS Y MODELO TEÓRICO PROPUESTO

Como se ha destacado, a pesar del alto porcentaje que representa el pequeño comercio minorista en la estructura económica de cualquier región, existe poca investigación centrada en caracterizar los condicionantes en el éxito de dichos comercios. Así mismo, existe un conjunto muy limitado de investigaciones sobre el impacto de las competencias distintivas en la generación de ventajas competitivas en el comercio minorista. En base a estos antecedentes, uno de los objetivos de la presente investigación consiste en identificar los constructos que definen los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva. Así mismo, el objetivo de la investigación se extiende a la búsqueda de las bases teóricas para valorar las potenciales relaciones entre rendimiento, ventaja competitiva y competencias distintivas en el sector minorista de distribución farmacéutica en Navarra. En base a las investigaciones precedentes en otros sectores y contextos geográficos y a los resultados obtenidos hasta la fecha, se establece el objetivo primario de la investigación, así como los objetivos aplicados y las hipótesis objeto del estudio que a continuación se especifican:

El objetivo primario de la investigación consiste en:

Identificar las potenciales relaciones entre los constructos que definen los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva en el pequeño comercio minorista, centrándose en las oficinas de farmacia.

En base al objetivo primario, se establecen los siguientes objetivos específicos de la investigación:

1. Identificar los atributos que componen los constructos ventaja competitiva, rendimiento y competencias distintivas, en el sector minorista de distribución farmacéutica.

2. Modelizar los antecedentes en que una competencia distintiva puede generar retornos por encima de la media del sector.

3. Establecer cuáles son las competencias distintivas que pueden proporcionar una ventaja competitiva para un sector concreto, como es la distribución farmacéutica minorista.

4. Proponer una escala de medición de las competencias distintivas válida para el comercio minorista especializado -oficinas de farmacia- en el actual entorno competitivo regional.

En base a los resultados obtenidos, los objetivos aplicados se centrarán en:

1. Proponer un modelo de gestión empresarial que permita mejorar las funciones propias del pequeño comercio minorista especializado, en un entorno altamente competitivo.

2. Contrastar modelos de gestión empresarial aplicados en otros países y en otros sectores en el pequeño comercio minorista.

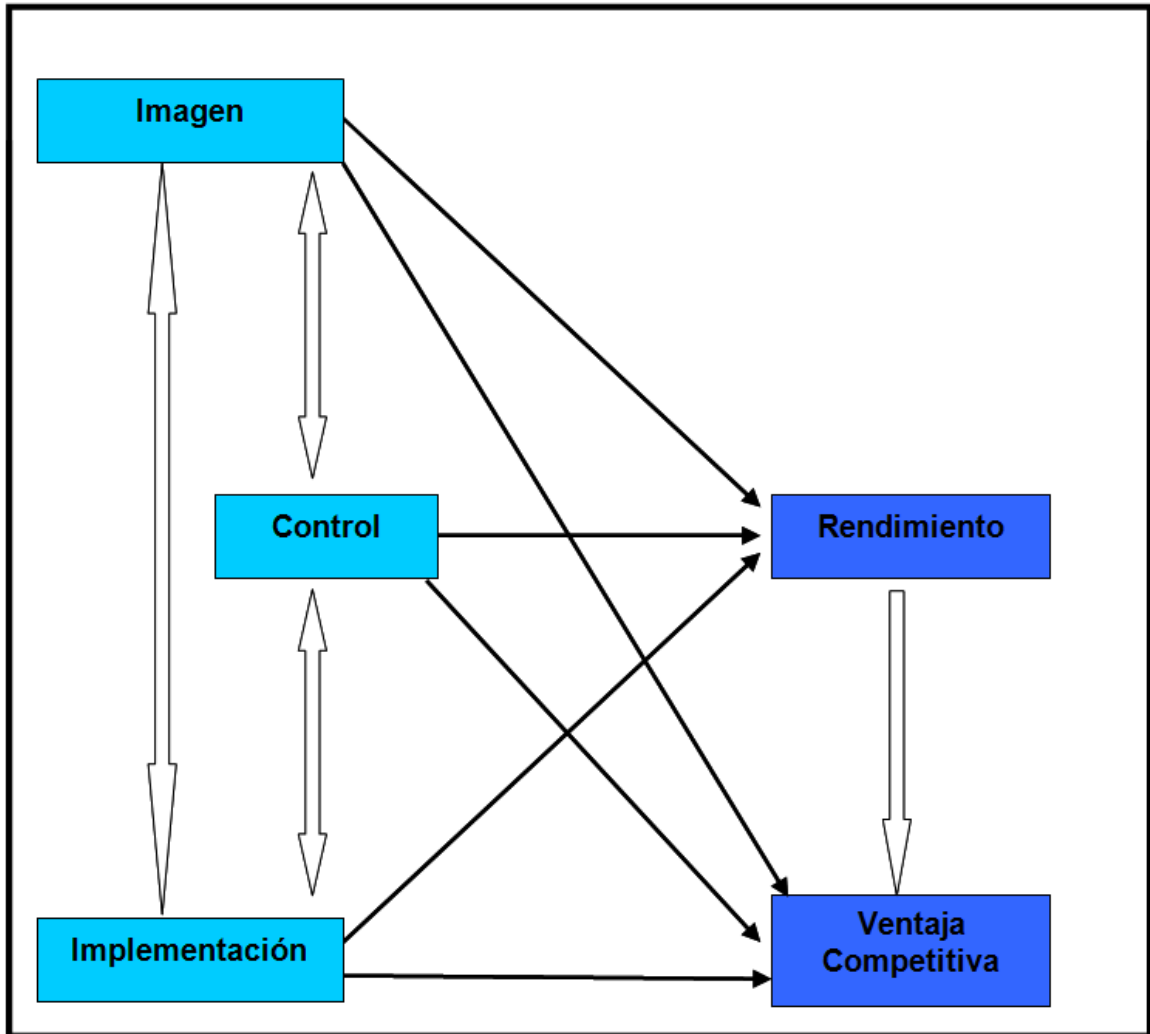
3. Describir y valorar las prácticas empresariales de un sector minorista con elevada importancia cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de establecer un diagnóstico para futuras propuestas de mejora.

4. Valorar si el sector farmacéutico minorista está capacitado para obtener rendimientos empresariales, a partir de la gestión adecuada de las competencias distintivas.

5. Plantear propuestas de mejora en el sector farmacéutico minorista, en base al modelo y las relaciones entre los constructos.

El modelo que se plantea a continuación en el gráfico 5.1, contempla dichas relaciones y pretende contrastar las interacciones entre los constructos que lo componen.

Diagrama 5.1. Planteamiento general del modelo.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

En la revisión de la literatura realizada, se constata el constante avance en el estudio, investigación, formulación de hipótesis y contraste de las mismas sobre las relaciones entre competencias distintivas y rendimiento: (Snow y Hrebiniak, 1980; Dess y Robinson, 1984; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990) y las relaciones entre competencias distintivas y ventaja competitiva: (Stoner, 1987; Lado, Boyd y Wright 1992; Conant, Smart y Solano, 1993; McGee y Finney, 1997; McGee y Peterson, 2000). Para alcanzar los objetivos de la investigación previamente establecidos, en base a los antecedentes de la literatura revisada y derivadas del estudio de las relaciones entre los constructos que componen el modelo objeto del estudio, se establecen las siguientes hipótesis para el comercio farmacéutico minorista (oficinas de farmacia).

Hipótesis A: Existe relación positiva entre el rendimiento y las competencias distintivas.

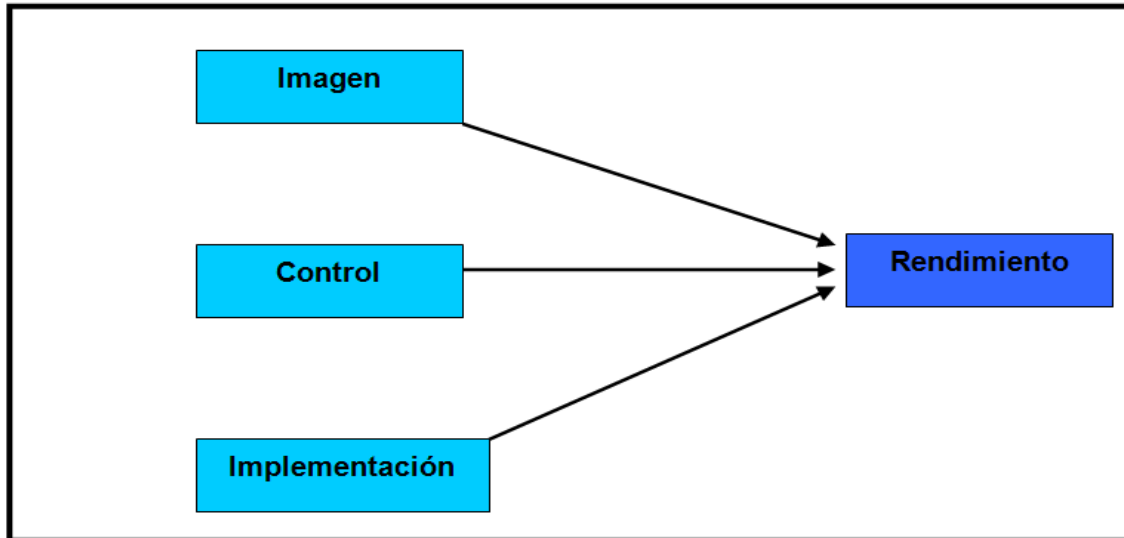
Hipótesis A1: Existe una relación positiva entre el rendimiento y la imagen del establecimiento.

Hipótesis A2: Existe una relación positiva entre el rendimiento y el control de los programas de ventas.

Hipótesis A3: Existe una relación positiva entre el rendimiento y la implementación de la estrategia.

A continuación se detalla en el diagrama 5.2 la hipótesis A y las respectivas subhipótesis derivadas de la misma.

Diagrama 5.2. Hipótesis relación rendimiento y competencias distintivas.



Fuente: Elaboración propia.

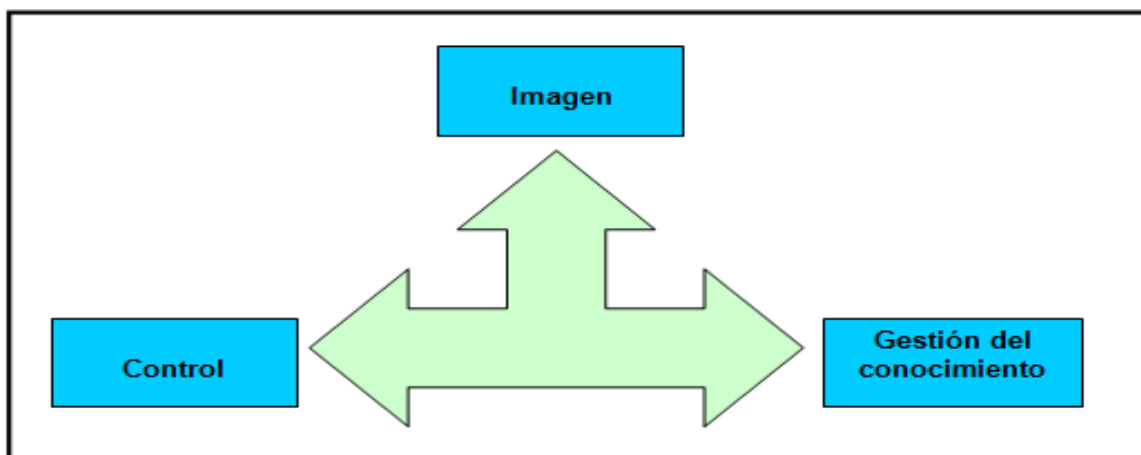
Hipótesis B: *El grado de posesión de una competencia distintiva predice el grado de posesión de otras competencias distintivas.*

Hipótesis B1: Existe una relación positiva entre la posesión de una competencia y el desarrollo de otras competencias.

Hipótesis B2: Existe una relación positiva entre la carencia de una competencia y la ausencia de desarrollo de otras competencias.

Estas relaciones se especifican en el diagrama 5.3.

Diagrama 5.3. Hipótesis relación entre competencias.

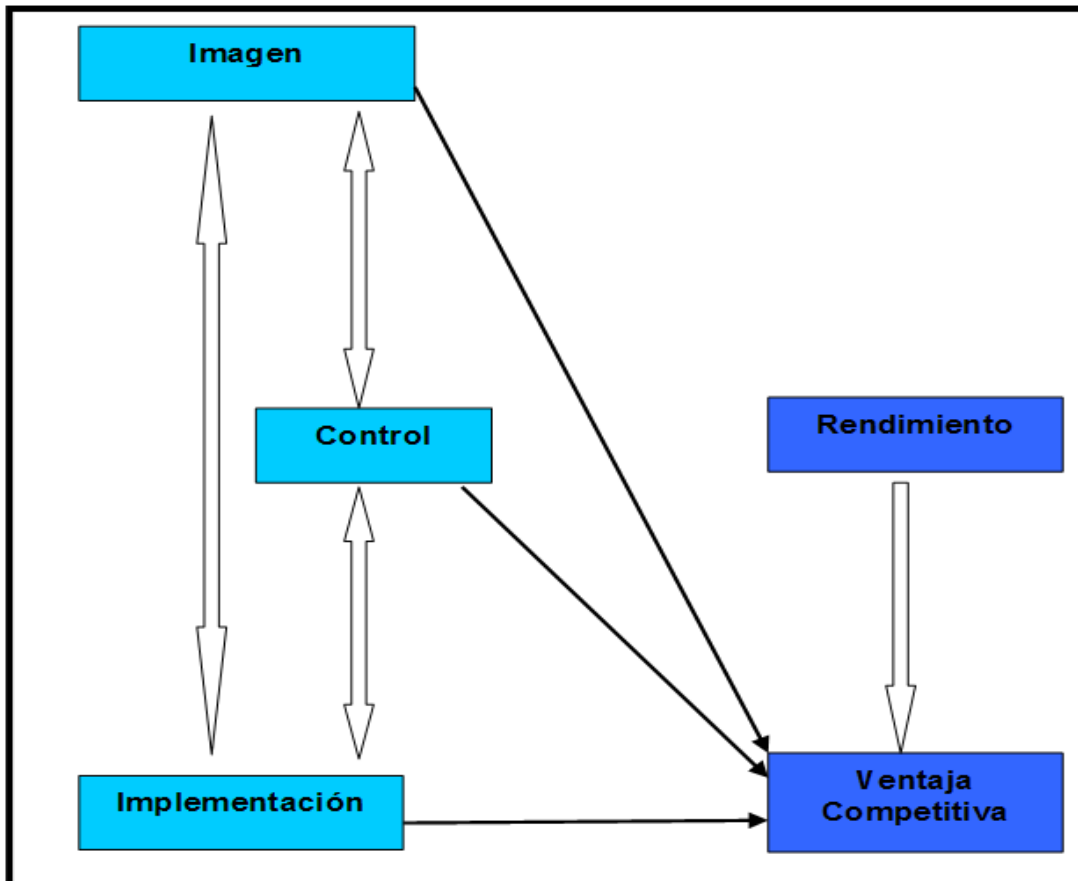


Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis C: Es posible anticipar el grado de relación entre la posesión de la competencia distintiva y el desarrollo de una ventaja competitiva moderada por el rendimiento.

Gráficamente la hipótesis C se presenta en el diagrama 5.4.

Diagrama 5.4. Hipótesis relación competencias distintivas y ventaja competitiva.



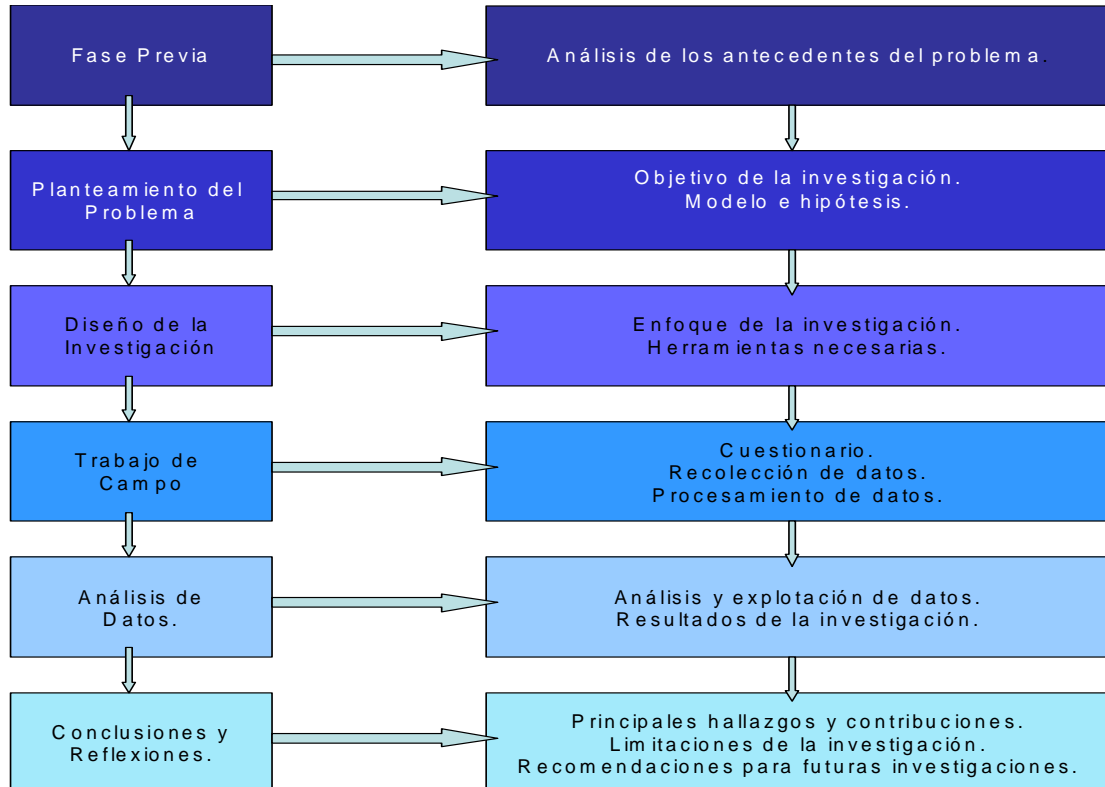
Fuente: Elaboración propia.

5.3.

ENFOQUE Y PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente tesis doctoral se plantea observar las variables identificadas en las hipótesis y medir su influencia en su estado natural. Por ello, el método de investigación utilizado, se basa en la obtención de datos primarios mediante el trabajo de campo que se propone a continuación. En consecuencia, la información se obtendrá por consulta directa a través de un cuestionario. La investigación tendrá un carácter cuantitativo, con un enfoque causal ya que se propone analizar la relación entre las variables. A continuación, en el diagrama 5.5 se especifican las fases del proceso alineadas con el enfoque de la investigación.

Diagrama 5.5. Diseño global de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los antecedentes del problema ha permitido definir el objetivo primario de la investigación y explicitar tanto el modelo como las hipótesis que deben ser contrastadas. El enfoque de la investigación es causal, ya que se propone analizar la relación entre las variables. Se desarrollará un cuestionario en base a investigaciones precedentes. Este cuestionario debe ser adaptado al contexto en el que se implementará. Una vez testado el cuestionario, se procederá a la recolección de datos y su posterior procesamiento. La siguiente fase consistirá en el análisis y explotación de los datos para finalmente, definir los principales hallazgos, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

En el enfoque de la presente tesis doctoral se han tenido en cuenta las tendencias que afectan al sector de distribución e impactan de manera directa en el comercio minorista de distribución farmacéutica. Estas tendencias han hecho que la competitividad en el sector se haya intensificado notablemente. A pesar de los problemas a los que se enfrentan las oficinas de farmacia independientes, un buen número de ellas están respondiendo con éxito a este nuevo entorno. Por ello es factible que, en ciertos casos, las farmacias disfruten de competencias distintivas que generan ventajas competitivas y les permiten enfrentarse al entorno actual con mayores garantías de éxito. El reto consiste en desarrollar procedimientos para sistematizar la generación de ventajas competitivas en este sector, dado que existe poca investigación que relacione las competencias distintivas con un rendimiento superior en el comercio minorista independiente. Buena parte de la investigación empírica se ha centrado en el sector industrial (Hitt e Ireland 1985; Neil 1986; Miller, Droge y Vickkery 1997), o en grandes empresas no relacionadas con el sector de la distribución (Conant, Mokwa y Varadarajan 1999). Sin embargo, no hay una consistencia empírica a la hora de medir los constructos que definen competencias distintivas. Los investigadores han realizado continuos llamamientos para desarrollar nuevos instrumentos que permitan mejorar la validez de futuras investigaciones en la medición de dichos constructos (Conant, Smart y Solano-Mendez 1993; Chandler y Hanks 1994; Peterson y McGee 2000). Por ello, la presente investigación tiene como objetivo profundizar en las interacciones de los conceptos de competencias distintivas, rendimiento y ventaja competitiva, basándose en los antecedentes existentes hasta el momento y centrándose en un contexto geográfico específico (Navarra) y en un tipo de comercio minorista concreto (oficinas de farmacia independientes).

Con respecto a antecedentes concretos, como los de Snow y Hrebiniak (1980) y Hambrick (1983), los intentos iniciales para definir los constructos que componen

competencias distintivas, utilizaban escalas de ítems unidimensionales y nominales frente a escalas multi-ítems, para medir la capacidad de las actividades funcionales en una organización. Posteriormente, en un intento por proporcionar mayores niveles de discriminación y menores niveles de error, Hitt e Ireland (1985) desarrollaron una escala multi-ítem para medir los constructos que definen competencias distintivas. Para ello, crearon un instrumento que medía 55 actividades que podían generar competencias distintivas y las relacionaron con el rendimiento en empresas del sector industrial. Cada actividad individual fue valorada en una escala de 1 a 7 que representaba desde “gran importancia estratégica”, hasta “ninguna importancia estratégica” para la empresa. Una evolución más fue la realizada por Acar (1993). Este autor utilizó una escala con 14 ítems para medir las competencias distintivas de pequeñas empresas de fundición y fabricación de maquinaria en Turquía.

Droge, Vickery y Markland (1994), basándose en estos antecedentes, desarrollaron una escala de 31 ítems para medir los constructos que definen competencias distintivas en su estudio centrado en grandes empresas de construcción de muebles en Estados Unidos. En un estudio más amplio, Chandler y Hanks (1994) desarrollaron una escala de 19 ítems que utilizaron para medir los constructos de competencias distintivas en empresas industriales sin definir un sector específico. Estos y otros estudios, a pesar de utilizar escalas diferentes, siempre se centraron en el sector industrial. Por el contrario, mucha menos investigación ha sido generada para medir los constructos que definen competencias distintivas en el sector servicios.

Una primera excepción es la escala de 20 ítems desarrollada por Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) para medir competencias distintivas y su relación con el rendimiento en grandes empresas que ofrecían servicios de salud en Estados Unidos. Las empresas de servicios prestan en general mayor atención a la función de marketing, al no contar con el área de producción. Por ello, la escala se centró en ítems como imagen, publicidad y política de precios. Estas investigaciones representan un soporte empírico para los constructos imagen, implementación y control establecidos por McGee y Peterson (2000). La validez de los resultados del estudio de Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) fue evaluada por un panel de expertos para contrastar la escala. Así mismo, esta escala fue utilizada con éxito en otros contextos geográficos y en estudios tanto intersectoriales como intrasectoriales. Esta escala fue adaptada por Conant, Smart y Solano-Mendez (1993) para su estudio preliminar sobre la relación entre los constructos de competencias distintivas y el constructo rendimiento, aplicada al comercio minorista en Estados Unidos. Los

resultados de la investigación permitieron definir que aquellos comercios que contaban con una estrategia claramente definida, disfrutaban de una ventaja competitiva, en parte porque poseían un mayor número de competencias distintivas relacionadas con el marketing. Sin embargo, la investigación no pudo identificar qué competencias específicas estaban explícitamente relacionadas con un mayor rendimiento puesto que el estudio no contemplaba este ámbito.

En 1997, Finney y McGee utilizaron una versión modificada de los instrumentos de medición de competencias distintivas desarrollados por Conant, Smart y Solano-Mendez (1993). Su objetivo consistía en profundizar en el desarrollo de futuros instrumentos de medición de competencias distintivas en el comercio minorista. La relevancia de este trabajo radica en que fue el primero en relacionar de manera directa los constructos de competencias distintivas y ventaja competitiva. El estudio identificó una correlación positiva entre rendimientos superiores y la posesión de competencias distintivas, aunque éste no era el foco central de la investigación. El estudio de Finney y McGee (1997) sí permitió ahondar en la identificación y definición de los constructos relacionados con imagen, implementación y control. McGee y Peterson (2000), basándose en los resultados de las investigaciones precedentes de Conant, Smart y Solano-Mendez (1993) y en las de Finney y McGee (1997), desarrollaron una escala con el objetivo principal de medir las competencias distintivas y, en segundo lugar, relacionar su posesión con el constructo rendimiento. Los autores de esta investigación indican que son necesarios posteriores desarrollos empíricos para determinar la validez de la escala y para que ésta pueda ser utilizada en otros sectores y contextos geográficos¹⁹. Así mismo, proponen profundizar en los resultados no esperados de la investigación, entre los que se encuentra la correlación positiva entre la posesión de una competencia distintiva y el desarrollo de otras competencias. Estos objetivos están recogidos en las hipótesis de la presente investigación. Así mismo, el modelo examinado presenta tres posibles escenarios y los tres serán testados. El primero más estricto, no permite que ninguno de los factores esté relacionado entre sí. El segundo modelo permite que los factores que identifican competencias distintivas estén relacionados entre sí y los factores rendimiento y ventaja competitiva se consideran sin relación. El tercer modelo permite tanto la relación entre los factores que identifican las competencias distintivas como entre los constructos rendimiento y ventaja competitiva. De esta manera, se pretende aportar evidencia empírica sobre la interacción o falta de la misma entre los factores.

¹⁹ Este es uno de los argumentos teóricos que justifica la relevancia científica de esta tesis doctoral.

La escala utilizada para el pretest en el presente trabajo de investigación está basada en los ítems que las investigaciones mencionadas anteriormente han identificado como relevantes para definir los constructos competencias distintivas y rendimiento. La presente tesis doctoral, además de profundizar en la identificación de los ítems que mejor definen ambos constructos, permitirá así mismo, validar si la escala resulta útil para el contexto en el que se aplica y al sector al que se dirige. Como indica Hambleton (1996), cuando se realizan cambios en el formato de un instrumento de medición, modo de aplicación, idioma o contenido, el investigador debe revalidar la escala para las nuevas condiciones²⁰. Este proceso se desarrolla a continuación.

El proceso de desarrollo de la escala está compuesto por seis fases. La primera fase consiste en la búsqueda de antecedentes y ha sido definida en el apartado anterior. Para la fase dos, la selección de los ítems, la base del trabajo se sustenta sobre la investigación desarrollada por Conant et al. (1993), posteriormente continuada por Finney y McGee (1997), identificando los 31 ítems para medir competencias y rendimiento. Para los constructos que definen las competencias distintivas, los ítems seleccionados se centran en torno a variables relacionadas con el proceso de planificación y variables centradas en la eficacia de las acciones de marketing. Esta focalización es consistente con las escalas empleadas por los autores mencionados y sus predecesores Hitt e Ireland (1985). Para los constructos de competencias distintivas, son 27 los ítems seleccionados. Estos 27 ítems, requieren ser evaluados de manera subjetiva por la persona responsable del comercio minorista (oficina de farmacia), en una escala de Likert de 1 a 7 puntos con valores que van desde “mucho peor que las demás farmacias” hasta “mucho mejor que las demás farmacias”.

El constructo rendimiento está compuesto por 2 ítems y utiliza el mismo formato con respuestas subjetivas por parte de la persona responsable de cada establecimiento. Las ventajas y desventajas de mediciones subjetivas han sido discutidas de manera extensa en la literatura (Dess y Robinson, 1984) y no son objeto de este estudio.

El constructo ventaja competitiva, está compuesto por 2 ítems. Los ítems que componen este constructo se han utilizado en numerosas investigaciones como la llevada a cabo por la Asociación Nacional de Distribuidores Farmacéuticos en Estados Unidos (Ukens, 1997), Peterson y McGee (2000) y por Spanos y Lioukas (2001). En la

²⁰ En el momento en el que una investigación plantea la necesidad de validar un modelo teórico por medio del contraste de una serie de hipótesis, el investigador debe desarrollar una escala de medición para poder “estimar la naturaleza del concepto de manera fiable y válida” (Sarabia, 1999).

presente investigación, se toma como referencia el concepto de Ghemawat y Rivkin (1999), según el cuál, una empresa que obtiene rendimientos financieros superiores a los de sus rivales, en el mismo sector a lo largo del tiempo, es poseedora de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La tercera fase del proceso de desarrollo de la escala consiste en la elección del contexto de la investigación. Se ha seleccionado como dominio del estudio el comercio minorista independiente, en concreto, las oficinas de farmacia de Navarra. En ese punto, se procede a la traducción de los ítems. Se realizan dos traducciones independientes, ambas llevadas a cabo por investigadores bilingües y afines al campo de investigación. Una vez traducida la encuesta por los dos investigadores, ambos textos se pusieron en común para obtener un consenso sobre el resultado de las traducciones. A continuación, se realizaron cinco entrevistas en profundidad con propietarios de oficinas de farmacia en Navarra. El objetivo de estas entrevistas consistió en contrastar la comprensión de los ítems traducidos y valorar la necesidad de adaptación de ítems al nuevo contexto en el que se aplica el cuestionario. En base a los resultados de las entrevistas, cinco preguntas han requerido notas aclaratorias o ejemplos para mejorar su comprensión. Así mismo, un ítem perteneciente al cuestionario original ha sido descartado. Estas preguntas y su texto aclaratorio son:

1. Ventas en su farmacia por metro cuadrado. Nota: es el total de metros de espacio dedicados a la atención al público dividido por sus ventas totales. Para lo grande o pequeña que es la farmacia, vendo más o menos que las otras farmacias.
2. Nuestra habilidad para clasificar y seleccionar nuestro mercado. Ejemplo (personas jóvenes vs. mayores, hombres vs. mujeres, alto poder adquisitivo vs. bajo etc.)
3. Gestión de tesorería. Nota: Tengo más problemas para pagar a fin de mes que las demás farmacias o menos problemas.
4. Asignación de los recursos financieros del negocio. Explicación: gestiono los cobros y los pagos mejor que las demás farmacias o peor.
5. Ventas por empleado. Explicación: cada empleado de mi farmacia vende más o menos en comparación con los empleados de las otras farmacias.

El ítem descartado ha sido “Calidad de los productos OTC” (over the counter). Estos son los productos que se pueden obtener en la farmacia sin receta. En Estados Unidos las farmacias pueden vender desde medicamentos sin receta hasta artículos de supermercado básicos (refrescos, golosinas, comida, etc.). La variedad de la oferta resulta muy amplia y la calidad de dichos productos puede variar notablemente. Sin embargo, en España, las farmacias no pueden vender este tipo de productos y sus ventas OTC se basan en artículos relacionados con la salud y la belleza. Los farmacéuticos consultados, así como los representantes de las agrupaciones de farmacias entrevistados, consideran que la calidad de dichos productos está muy estandarizada. Por ello, se elimina del cuestionario la pregunta sobre la “Calidad de los productos OTC”. Por ello, el número final de ítems es de 30.

Se realizó de nuevo el proceso de entrevistas en profundidad con tres propietarios de farmacias que no habían contestado previamente el cuestionario, para corroborar la correcta comprensión de cada pregunta. Tras las explicaciones y notas añadidas, el resultado fue satisfactorio.

5.4.

ÁMBITO DEL ESTUDIO

La cuarta fase para en el desarrollo de la escala consiste en seleccionar la muestra para la realización del estudio. El universo para la investigación está compuesto por todas las farmacias de Navarra con más de tres años en funcionamiento con el objetivo de obtener datos sobre la evolución de los resultados económicos de la farmacia a lo largo de ese periodo de tiempo establecido. En Navarra existen tres asociaciones que agrupan farmacias y farmacéuticos: Sanifarma, Farplus y la A.E.F.N. Las tres fueron contactadas al igual que el Colegio de Farmacéuticos de Navarra y la empresa farmacéutica CINFA, afincada en Navarra, para informar sobre los objetivos de la investigación. Uno de los objetivos prioritarios fue conseguir un documento lo más ameno posible en su presentación, procurando mantener la coherencia en sus distintas secciones, con el propósito de que fuera más sencillo cumplimentarlo. El documento final de la encuesta cuenta en la primera página con el título, tipo de cuestionario, instrucciones, el agradecimiento por la colaboración, las preguntas para cada ítem formuladas en escalas tipo Likert y la información de contacto tanto para aclaraciones como para recibir un informe con los resultados de la investigación. En la fase previa al envío, se cotejaron las direcciones y el nombre de la persona propietaria de la farmacia del directorio del área de salud del portal promovido por el Gobierno de Navarra www.navarra.es. La información estaba actualizada con fecha 31 de diciembre de 2010.

El cuestionario se aplicó mediante una versión modificada del procedimiento de Dillman (1978), también utilizada en el trabajo de McGee y Peterson (2000), para fomentar la respuesta al cuestionario. Todos los envíos postales solicitando la colaboración de los encuestados fueron personalizados. En la documentación se hacía especial hincapié en la confidencialidad de los datos, en que el tratamiento de los datos sería únicamente a nivel agregado, se especificaba la dirección donde poder rellenar la encuesta on-line, la posibilidad de solicitar el cuestionario en formato papel y el contacto para aclarar dudas y solicitar un resumen con los principales resultados de la investigación a todas aquellas farmacias que participan en el estudio. Así mismo, todas las farmacias que contaban con correo electrónico recibieron la información por este medio, además del correo postal. Se realizó un segundo envío postal una semana después con seguimiento telefónico entre ambos envíos.

5.5. EL CUESTIONARIO Y EL TRABAJO DE CAMPO

5.5.1. Procedimiento de recogida de datos

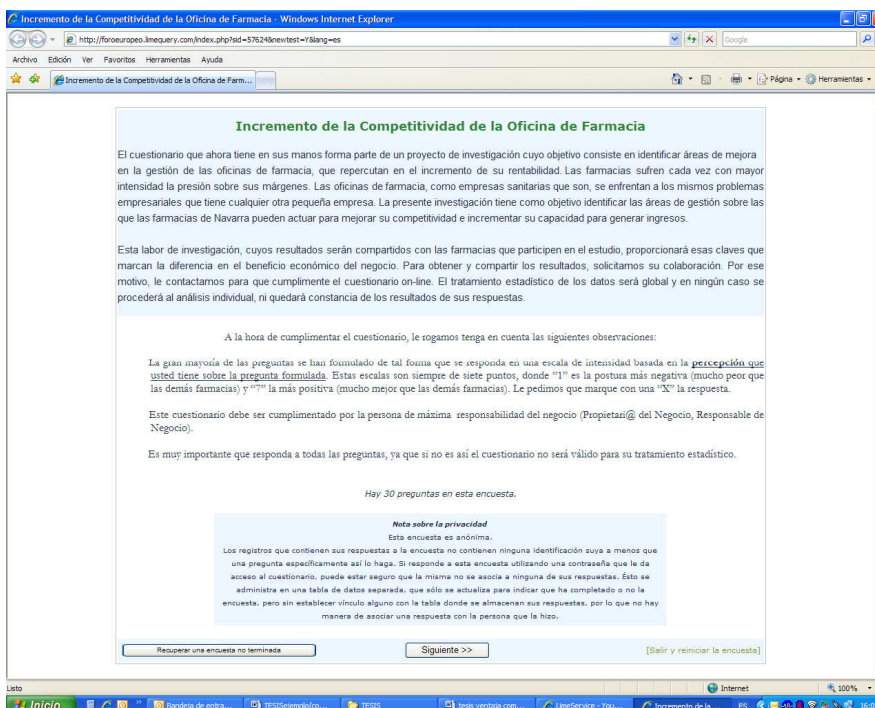
La quinta fase del procedimiento para el desarrollo de las escalas consiste en la recolección de datos por medio de un cuestionario on-line redireccionado a un fichero de datos. Este fichero se guarda en la plataforma de la empresa Limeservice (<http://www.limeservice.com/>) detallada en la imagen 5.1.²¹ Esto permitirá realizar la sexta fase del procedimiento para el desarrollo de las escalas, que consiste en el procesamiento de los datos.

Imagen 5.1. Sitio Web Limeservice.com como gestor on-line de la encuesta.



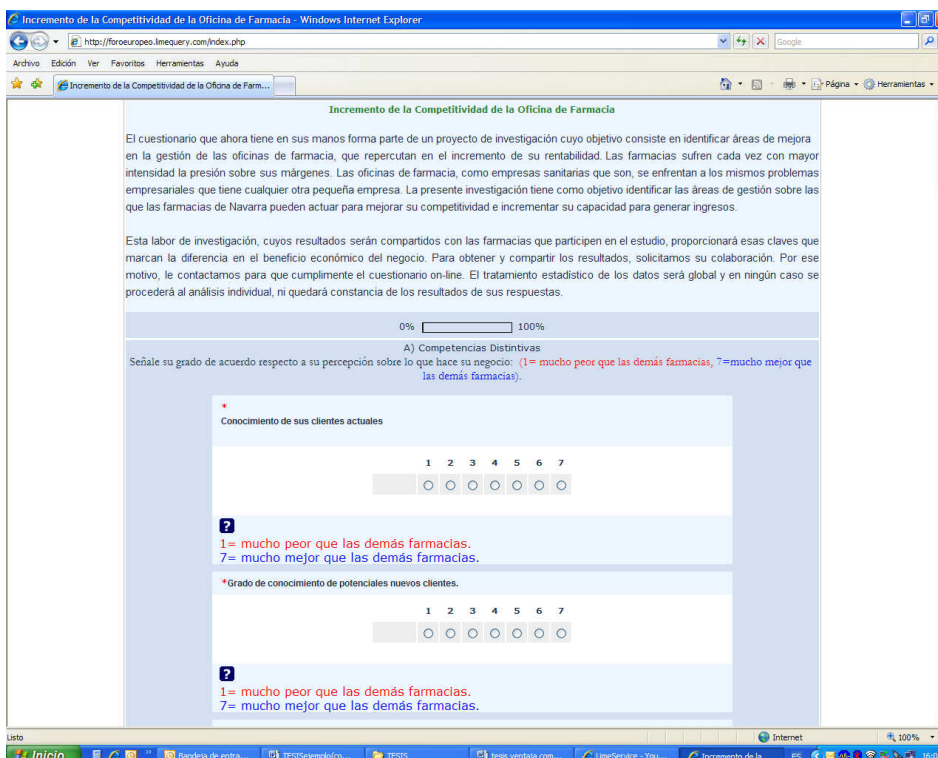
²¹ Esta herramienta, (<http://www.limeservice.com/>) permite el acceso en cualquier momento al cuestionario para ser rellenado por las farmacias previamente notificadas en la fase anterior.

Imagen 5.2. Pantalla inicial de la encuesta.



La imagen 5.2 muestra la primera página a la que accede la persona entrevistada, donde se explicita tanto el objetivo de la encuesta, como la explicación del formato y las cláusulas de confidencialidad de la misma.

Imagen 5.3. Inicio y formato del cuestionario.



En la imagen 5.3 se observa la forma de introducción de datos por parte de la persona entrevistada.

La recogida de datos se dio por finalizada el 22 de febrero de 2011 y como resultado del proceso, se logró la colaboración de 171 establecimientos de un total de 451, cuyos resultados fueron válidos para el análisis. Por lo tanto, el porcentaje de respuesta se sitúa en el 37,2% del total de la muestra, el cual se considera satisfactorio. Así mismo, se trata de un volumen de respuesta suficiente para garantizar una estimación aceptable de las variables²². Una vez recogida la información, se procedió a la codificación y almacenamiento de los datos en formato electrónico, disponibles así para su posterior análisis estadístico.

La tabla 5.1 recoge la ficha técnica de la presente investigación.

Tabla 5.1. Ficha técnica de la presente investigación.

Universo	Oficinas de Farmacia de Navarra > 3 años (451).
Ámbito Geográfico	Comunidad Foral de Navarra.
Método de recogida de información	Encuesta al responsable del establecimiento a través de un cuestionario estructurado y autoadministrado.
Forma de contacto	Correo postal; E-mail; web-site; teléfono.
Tipo de variables empleadas	Cualitativas ordinales y nominales.
Unidad muestral	Oficina de farmacia
Tamaño de la muestra	171
Tasa de respuesta	37,92%
Intervalo de confianza	5,9
Trabajo de campo	Enero -Febrero 2011.
Tratamiento de la información	Informático, lenguaje de modelización estadística R.

Fuente: Elaboración propia.

²² Según criterio de Cochran (1990), que establece una excelente aproximación al problema de la determinación del tamaño de la muestra.

El cuestionario final está estructurado en dos secciones secuenciales. La primera de ellas recoge información sobre variables descriptivas de la muestra. La segunda parte del cuestionario está destinada específicamente a recabar la información sobre cada uno de los ítems objeto del estudio.

5.5.2.

Descripción de la primera sección del cuestionario

La primera sección del estudio está compuesta por las siguientes preguntas:

Tabla 5.2. Sección primera del cuestionario aplicado.

Pregunta	Modalidades
Metros cuadrados totales.	Numérica
Metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta.	Numérica
Ventas anuales.	<150.000 € = 1 150.000 € – 300.000€ = 2 300.000€ - 450.000€ = 3 450.000€ - 600.000€ = 4 > 600.000€ = 5
% ventas exclusivamente con receta.	Numérica
Número de empleados.	Numérica
Antigüedad de la farmacia.	Numérica
Antigüedad del titular de la farmacia.	Numérica

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3.

Descripción de la segunda sección del cuestionario

La segunda sección del estudio está compuesta por las siguientes preguntas:

Tabla 5.3. Descripción sintética de las variables de la segunda sección.

Señale su grado de acuerdo respecto a su percepción sobre lo que hace su negocio: (1= mucho peor que las demás farmacias, 7=mucho mejor que las demás farmacias).

1.	Conocimiento de sus clientes actuales.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Conocimiento de clientes potenciales.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Conocimiento de las farmacias con las que compite más directamente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Conocimiento de las tendencias en el negocio farmacéutico.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ventas por metro cuadrado: Total metros de espacio dedicados a atención al público / ventas totales. Para lo grande o pequeña que es la farmacia, vendo mucho más (7) - mucho menos (1) que las otras farmacias.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Conocimiento de las debilidades de nuestro establecimiento.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Nuestra habilidad para segmentar y seleccionar nuestro mercado (personas jóvenes vs. mayores, hombres vs. mujeres, alto poder adquisitivo vs. bajo etc..)	1	2	3	4	5	6	7
8.	Grado de acercamiento a la previsión de ventas establecida.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Capacidad para diferenciar su farmacia y su oferta de productos y servicios de las demás.	1	2	3	4	5	6	7

CAPÍTULO V: PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

10.	Gestión de Tesorería: Tengo más problemas para pagar a fin de mes que las demás farmacias, o menos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
11.	La Calidad del Servicio al Cliente.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Asignación de los recursos financieros del negocio: Gestiono los cobros y los pagos mucho mejor que las demás farmacias (7) - mucho peor (1).	1	2	3	4	5	6	7
13.	Selección de nuevos productos para incluir en la oferta y de nuevas líneas de productos.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Eficacia de las estrategias de fijación de precios.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Eficacia en la gestión y contención de costes (agua, luz, teléfono, costes de compra de los productos, personal, publicidad...)	1	2	3	4	5	6	7
16.	Control y evaluación de la planificación de ventas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Eficacia de las acciones de publicidad.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Ventas por empleado: Cada empleado de mi farmacia vende mucho más (7) - mucho menos (1) en comparación con los empleados de las otras farmacias.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Diseño de la tienda y presentación de los productos.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Trato con el cliente.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Gestión de las quejas del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Imagen del establecimiento.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Nivel de implicación en campañas de información, sensibilización etc.	1	2	3	4	5	6	7

CAPÍTULO V: PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

24.	Conocimiento de las fortalezas de su farmacia.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Formación del personal.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Capacidad para implementar planes.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Ventas totales.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Beneficio neto.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Evolución ventas totales de la farmacia.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Evolución resultados globales de la farmacia.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia.

5.6.

PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

5.6.1.

Procedimientos para la validación de las escalas

La validación de escalas comprende los siguientes objetivos:

1. Que la realidad existente esté representada de manera adecuada por la escala, es decir, que la escala parece medir lo que debe medir.
2. La escala debe reflejar la estructura de factores en los que fue dividida la realidad que va a ser medida.
3. La escala debe funcionar igual que otros instrumentos que ya han sido previamente testados.
4. La escala debe funcionar adecuadamente bajo diferentes condiciones, como cuando se aplica en diferentes momentos temporales o por distintas personas.
5. Cuando la realidad que se está midiendo cambia, la escala debe detectar ese cambio.
6. La escala debe ser práctica, fácil de aplicar y de procesar.

Para ello, una vez verificado el cumplimiento de los supuestos básicos del análisis multivariante y habiendo realizado una primera depuración de los datos a través del análisis de datos ausentes y observaciones anómalas, en el presente trabajo se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE), con la finalidad de identificar los factores, verificar la fiabilidad inicial de las escalas y su unidimensionalidad. Posteriormente se

realiza un análisis factorial confirmatorio (AFC), que por su carácter más estricto, permite depurar aún más la escala y valorar la fiabilidad y validez con mayor nivel de exigencia. El análisis factorial exploratorio tiene como primera misión la reducción de los datos recopilados para su posterior análisis. El análisis factorial confirmatorio se utiliza para identificar un modelo previamente establecido como es el caso del presente estudio. Esto permite validar o rechazar las hipótesis planteadas sobre dicho modelo. Así, mientras el AFE explora las relaciones entre variables o constructos, el AFC las contrasta.

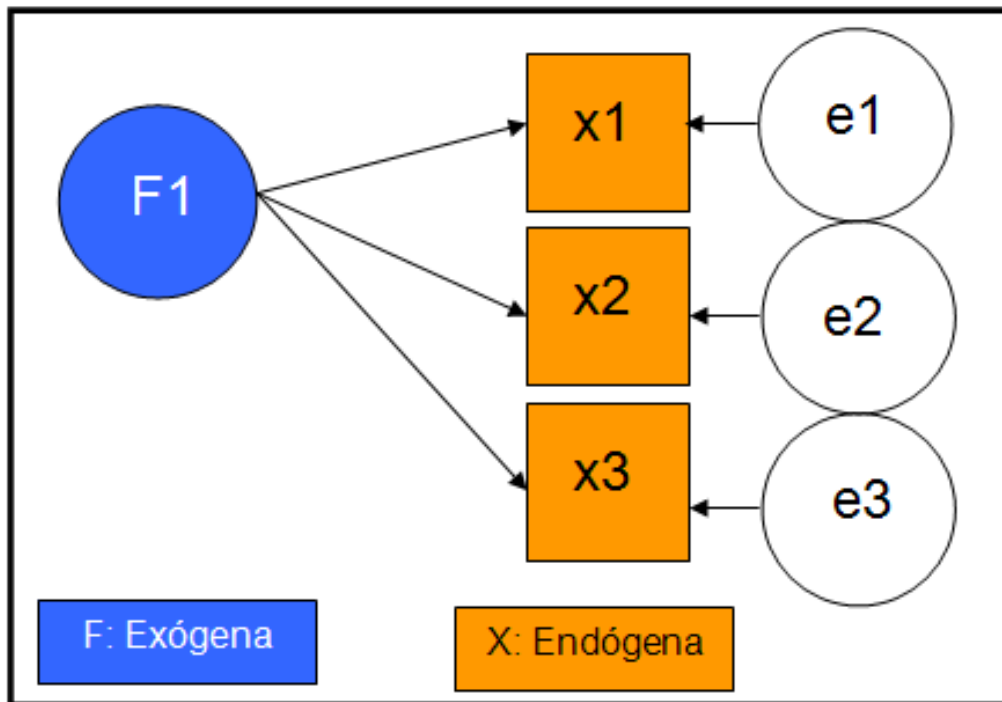
Para analizar las relaciones entre los distintos constructos y sus indicadores, se ha adoptado la perspectiva de modelo latente en la que se basan los estudios precedentes y las investigaciones de McGee y Peterson (2000). Según esta perspectiva, se entiende que la variable latente (el constructo), es la causa de los indicadores y por lo tanto, se denominan indicadores efecto o reflectivos. Los constructos imagen, control e implementación son variables latentes de primer orden compuestos por una serie de variables observables. Cada uno de estos constructos representa una competencia distintiva. Los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva son también constructos de primer orden, puesto que están compuestos por una serie de variables observables según las definiciones de Chin y Gopal (1995).

Así mismo, el estudio cuenta con dos tipos de variables detalladas en el diagrama 5.6.

Exógenas: Variables que el modelo no intenta explicar: F1.

Endógenas: Variables que el modelo sí intenta explicar y están influidas por los ítems que las componen. Toda variable endógena conlleva un error: e1, e2, e3.

Diagrama 5.6. Variables exógenas y endógenas.



Fuente: Elaboración propia.

5.6.2.

Técnicas empleadas en el análisis de los datos

5.6.2.1. Introducción al análisis factorial

El análisis factorial es un término genérico que se utiliza para describir una serie de métodos, destinados a analizar las relaciones entre una serie de valores. Uno de los principales objetivos del análisis factorial consiste en la reducción de datos. Kerlinger (1979), definió el concepto de análisis factorial como un método analítico para determinar el número y la naturaleza de las variables que están contenidas en la estructura interna de un número mayor de variables o mediciones. El análisis factorial representa una herramienta ampliamente utilizada para la validación de cuestionarios. Sin embargo, como indica Cronbach (1971), no se valida específicamente un test, sino una interpretación de los datos que emergen de un procedimiento concreto. Así mismo, Sheperd (1993), indica que el proceso de validación debe establecerse para cada caso particular en el uso del test. Una definición más detallada del análisis factorial la proponen Caterna y Trujillo (2003), quienes indican que la técnica del

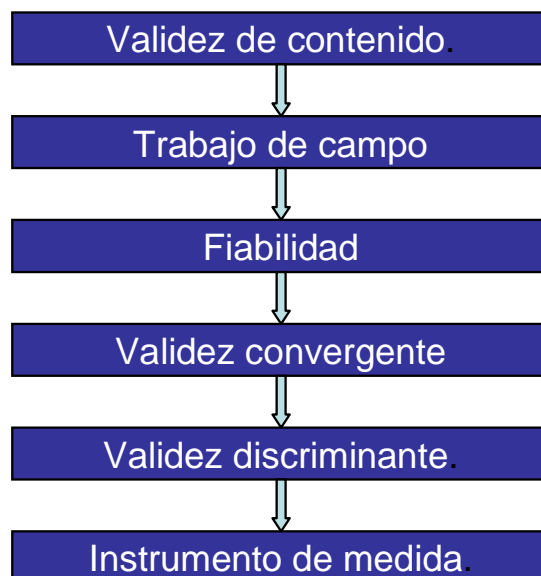
análisis factorial permite “agrupar un alto número de variables, en un conjunto de factores más reducido, mediante subconjuntos de variables que correlacionen alto entre sí en relación a otros subconjuntos, lo cual permitiría explicar un fenómeno complejo de manera más parsimoniosa”. Para que un instrumento de evaluación pueda ser considerado como adecuado en su diseño debe contener, al menos, las siguientes características (Yela 1996):

1. **Fiabilidad:** que las puntuaciones o resultados del test se mantengan estables en el tiempo y que los cambios en estas puntuaciones se deban a variaciones verdaderas en el atributo evaluado y no por variaciones debido a error del instrumento.
2. **Validez:** que el instrumento esté midiendo lo que el test dice medir.
3. **Entregar la tipicidad o baremos:** es decir, valores normativos de la población con los cuales comparar el resultado de una persona miembro de ésta.

Estos tres aspectos resultan fundamentales, sin embargo, el requisito más importante de un test radica en su validez. Si un instrumento no es válido (no mide lo que dice medir), no sirve para nada poseer fiabilidad de las puntuaciones y baremos para la población objetivo.

El diagrama 5.7 explicita las etapas que se han seguido en el desarrollo de la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.

Diagrama 5.7. Etapas en el desarrollo de los instrumentos de medida.



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso está íntegramente relacionado con la técnica del análisis factorial. Abad (2006), resume la esencia del análisis factorial identificándolo como una herramienta que permite descubrir la varianza común que da origen a los factores de un determinado constructo. Es decir, como una técnica estadística multivariante que sirve para estudiar las dimensiones o factores que subyacen a las relaciones entre las variables. La aplicación de las técnicas de análisis factorial tiene como meta en primer lugar determinar cuál es el número de dimensiones o factores que mide un test, descubriendo el significado de cada uno y en segundo lugar, obtener la puntuación de cada sujeto en cada dimensión.

5.6.2.2. Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio (AFE), tiene como principal objetivo determinar el número de factores que subyacen a los datos. Permite que todos los indicadores saturan en todos los factores y que todos los factores estén correlacionados. Se plantean los siguientes pasos en su desarrollo:

1. Preparación. Esta fase se centra en la recogida de datos y en el estudio y determinación del número de factores involucrados. En el caso del AFE, es importante destacar que no se sabe o no se tiene información certera, o bien no se tiene en cuenta el número de factores que pueden existir, puesto que el objetivo consiste precisamente en determinar el número de los mismos. En el caso del análisis factorial confirmatorio sí se posee esta información y es relevante para su ejecución. Esta fase de preparación tiene que ver principalmente con la acertada selección de los indicadores para conseguir una representación adecuada de los constructos que se investigan. Durante esta etapa se genera la matriz de correlaciones.

En esta fase se presta especial atención a la validez de contenido. Durante dicho análisis, se pretende garantizar que el instrumento evaluado contiene los aspectos que lo caracterizan. Hair et al. (1999) definen esta etapa como la evaluación de la correspondencia de las variables incluidas en la escala con su definición conceptual. Esta fase ayuda a valorar de forma subjetiva la correspondencia de los ítems individuales y el concepto, a través de la evaluación de expertos. Para ello se

establece el dominio de los conceptos específicos que se quieran medir. Por ello, previo a esta fase, se ha realizado una revisión profunda de la literatura con el objetivo de identificar todas las características que deben ser incluidas en cada concepto. Esta revisión bibliográfica, en ocasiones, pone de manifiesto la existencia de diferentes enfoques para un mismo concepto. Por ello, esta revisión global aporta un mayor sentido al concepto.

Así mismo, atendiendo tanto a la literatura existente como a la naturaleza del sector en el que se desarrolla la investigación, se deben seleccionar y/o diseñar una serie de indicadores capaces de captar el mayor número de aspectos teóricos del concepto. La literatura recomienda utilizar varios indicadores para cada concepto, empleando escalas aditivas o multi-items (Hair et al., 1999). Finalmente, se recomienda probar el cuestionario sometiéndolo a valoraciones externas antes de comenzar con el trabajo de campo definitivo. En esta investigación se han seguido las recomendaciones de Churchill (1979), que proponen la revisión de la literatura existente para la identificación de las dimensiones relevantes del concepto a analizar. Así mismo, se han adoptado escalas existentes y previamente validadas por otros autores, adaptando los ítems al sector del estudio. Por último, para finalizar con la validez de contenido de los indicadores utilizados en las distintas escalas de medida, se deben llevar a cabo varias pruebas en las que personas relacionadas con el sector en el que se centra la investigación colaboran en el proceso validación del contenido.

2. Factorización. El objetivo fundamental de esta segunda fase consiste en averiguar el número de factores comunes necesarios para explicar las correlaciones obtenidas. A partir de la matriz de correlaciones, el análisis factorial extrae una nueva matriz que reproduce de manera más sencilla la primera. Esta se denomina matriz factorial. A lo largo de esta fase se utilizan los métodos estadísticos que tienen como objetivo extraer la mayor cantidad de varianza del primer factor y posteriormente del segundo y así sucesivamente. Al extraer un primer factor, se retira su contribución de la matriz de correlación desde la cual se comienza la búsqueda del segundo. Este proceso continúa hasta que la varianza se torna insignificante. De ello se deriva que cada factor es independiente de los otros factores (Kerlinger y Lee, 2002). Aquellos factores que obtienen un valor Eigen igual o mayor a +1.0 se conservan.

Los coeficientes obtenidos representan la correlación entre el ítem y el factor. Estos coeficientes se denominan pesos, cargas, ponderaciones o saturaciones factoriales. Para que un ítem se pueda considerar que aporta una carga factorial significativa

sobre un factor se utilizan varios criterios y se aconseja exigir un mínimo de 0,30. Sin embargo, algunos investigadores consideran significativas únicamente cargas superiores a 0,50 (Kerlinger y Lee 2002).

3. Rotación. El método de extracción de factores produce resultados que, en ocasiones, resultan difíciles de interpretar. Para ello se realiza el proceso de rotación. Este proceso tiene como objetivo buscar la mejor manera de observar estos factores. Por ello, para poder ayudar a interpretar la solución factorial, los ítems se agrupan en factores y se transforman las saturaciones factoriales en otras más sencillas para leer. Según Abad (2006), la rotación persigue los siguientes objetivos:

- a) En cada factor debe pesar alto un conjunto de variables y pesar bajo las restantes.
- b) Cada variable debe pesar sólo en un conjunto reducido de factores, pesando bajo en el resto.
- c) Los conjuntos de ítems que definen cada factor no deben solaparse o debe minimizarse este hecho.

El proceso de rotación busca poder obtener una matriz lo más sencilla de interpretar en base a cómo se están agrupando los ítems para generar los factores, tratando de que no existan ítems que saturan alto en dos o más factores, sino que las saturaciones sean lo más extremas y distintas entre sí. Este proceso de rotación ortogonal varimax es el que ha sido utilizado durante el proceso de extracción de los factores en la investigación.

4. Fiabilidad. La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que las medidas están libres de errores aleatorios y por lo tanto proporciona resultados estables y consistentes. La fiabilidad refleja la confiabilidad de un instrumento de medida (Santesteban, 1996). El análisis de la fiabilidad permite conocer en qué medida las diferentes escalas están libres de error aleatorio y por consiguiente, proporcionan resultados estables y consistentes. De esta manera, se puede confiar en una escala o considerar que proporciona mediciones fiables, siempre que al repetir la investigación, se obtengan resultados prácticamente idénticos en todos los casos.

Resulta fundamental señalar que la fiabilidad de una escala indica únicamente que los diferentes ítems que la componen, al estar muy correlacionados, miden la misma

variable (Vila et al., 2000). Para ello, el alfa de Cronbach, siempre que se considere su aplicación a variables latentes con indicadores reflectivos como es el caso de la presente investigación, representa uno de las herramientas más utilizadas en la literatura para la evaluación de la consistencia interna de las escalas.

El cálculo del coeficiente de alfa de Cronbach para cada dimensión se define como la proporción de la varianza total de la escala que es atribuible a la variable latente. Según los criterios de Nunally y Bernstein (1994), para etapas preliminares de desarrollo de una escala, un nivel de 0,7 sobre 1 resulta suficiente. No obstante, algunos autores reducen este nivel hasta 0,6 o lo incrementan hasta 0,8.

La principal crítica a este indicador, se basa en que según aumenta el número de ítems de la escala, aumenta en consonancia el valor de este coeficiente. Por ello, se aconseja utilizarlo con otras medidas procedentes del análisis factorial confirmatorio.

5. Correlación. El siguiente paso consiste en la obtención de los coeficientes de correlación entre cada ítem y la suma de los ítems que conforman la escala, así como los coeficientes de correlación entre ítems. La práctica empírica indica que la correlación ítem-total debe exceder 0,5 y que la correlación entre los ítems debe exceder 0,3 (Hair et al., 1999).

6. Interpretación. Esta última fase del análisis factorial exploratorio tiene como objetivo identificar cuál es el significado de cada uno de los factores identificados y explicar las potenciales variaciones con el modelo teórico planteado, caso de que esto ocurra. Esta fase conlleva un componente cualitativo mayor que el de las etapas anteriores. En esta fase del proceso, se trata de identificar y darles una denominación a los constructos que logren explicar las varianzas comunes del factor. Los nombres de los factores son preliminares y deberán ser comprobados en la siguiente fase con el análisis factorial confirmatorio.

Con el objetivo de definir el significado de la conformación de los factores e interpretarlos dándoles un sentido, han de observarse las variables que saturan de forma elevada en cada factor. Para ello, se llevará a cabo un proceso de inferencia que encuentre el nexo de unión entre los indicadores que presentan correlaciones elevadas en cada factor. Los diferentes factores extraídos no tienen la misma importancia, puesto que cada uno explica una cantidad determinada de la varianza total de los ítems, que se expresa en porcentaje y que indica la relevancia de ese

factor para determinar la covarianza entre los ítems. Como indica Abad (2006), si un factor explica un porcentaje elevado de la varianza total, eso es síntoma de que las saturaciones de los ítems en dicho factor son altas, lo que implica que es un factor importante a la hora de describir las relaciones entre las variables originales.

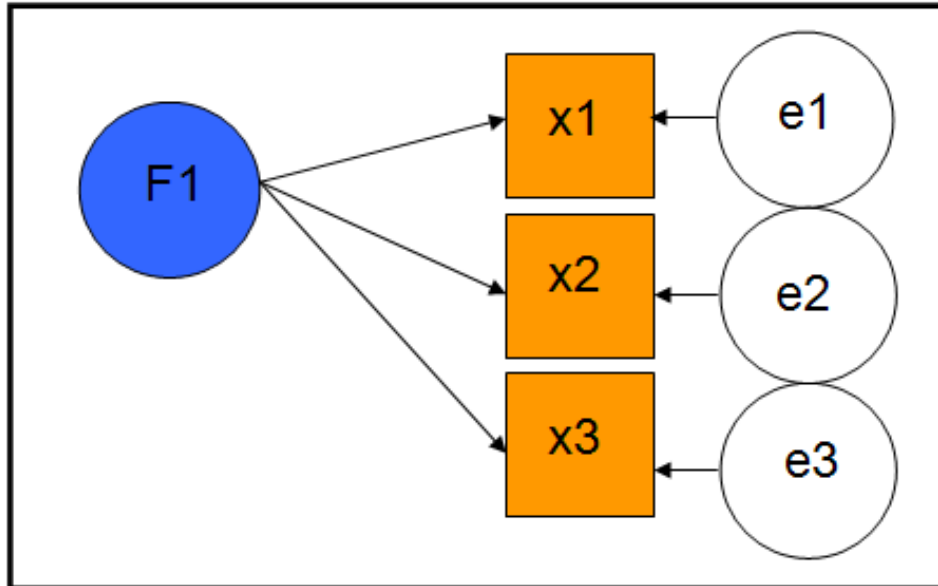
5.6.2.3. Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC), representa uno de los procedimientos de análisis más utilizados en investigación en ciencias sociales y resulta una herramienta especialmente eficaz combinada con el AFE. Cuando se tienen suficientes conocimientos previos, como es el caso de la investigación que se está desarrollando, para formular hipótesis concretas sobre la relación entre indicadores y dimensiones latentes y al traducir o adaptar cuestionarios ya desarrollados, el AFC corrige las deficiencias que surgen del AFE y permite una mayor concreción de las hipótesis que deben ser contrastadas. El AFC es un procedimiento de análisis que se encuadra en los modelos de ecuaciones estructurales y cuyo objetivo principal consiste en analizar las relaciones entre un conjunto de indicadores o variables observadas y una o más variables latentes o factores. Así como el AFE tiene entre sus objetivos determinar el número de factores que subyacen a los datos y permite que todos los indicadores saturen en todos los factores y que todos los factores estén correlacionados, en el AFC el investigador debe concretar de antemano todos los aspectos relevantes del modelo. Esos aspectos deben estar fundamentados en la teoría previa y en la evidencia empírica conocida. Antes de comenzar el AFC, se deben especificar qué factores y qué indicadores forman el modelo, qué indicadores presentan saturaciones en cada factor y determinar la existencia o no de relación entre los factores. El AFC es utilizado como herramienta en la prueba de hipótesis y la confirmación de teorías, objetivo central de esta investigación.

Gráficamente, los indicadores están representados en el diagrama 5.8 por la letra “x”, los errores de medida por “e” y el factor único por “F”. Cada indicador (X1-X3), representa una variable continua y excepcionalmente ordinal, que tiene dos causas: por un lado, un factor único subyacente que el indicador se supone que mide y, por otro, las demás fuentes únicas de causa que están representadas por el término de error “e”. Los errores de medida son independientes entre sí. Las flechas desde los

factores a los indicadores muestran los efectos causales (saturaciones factoriales) de los factores sobre las variables observadas.

Diagrama 5.8. Representación de indicadores y factores.



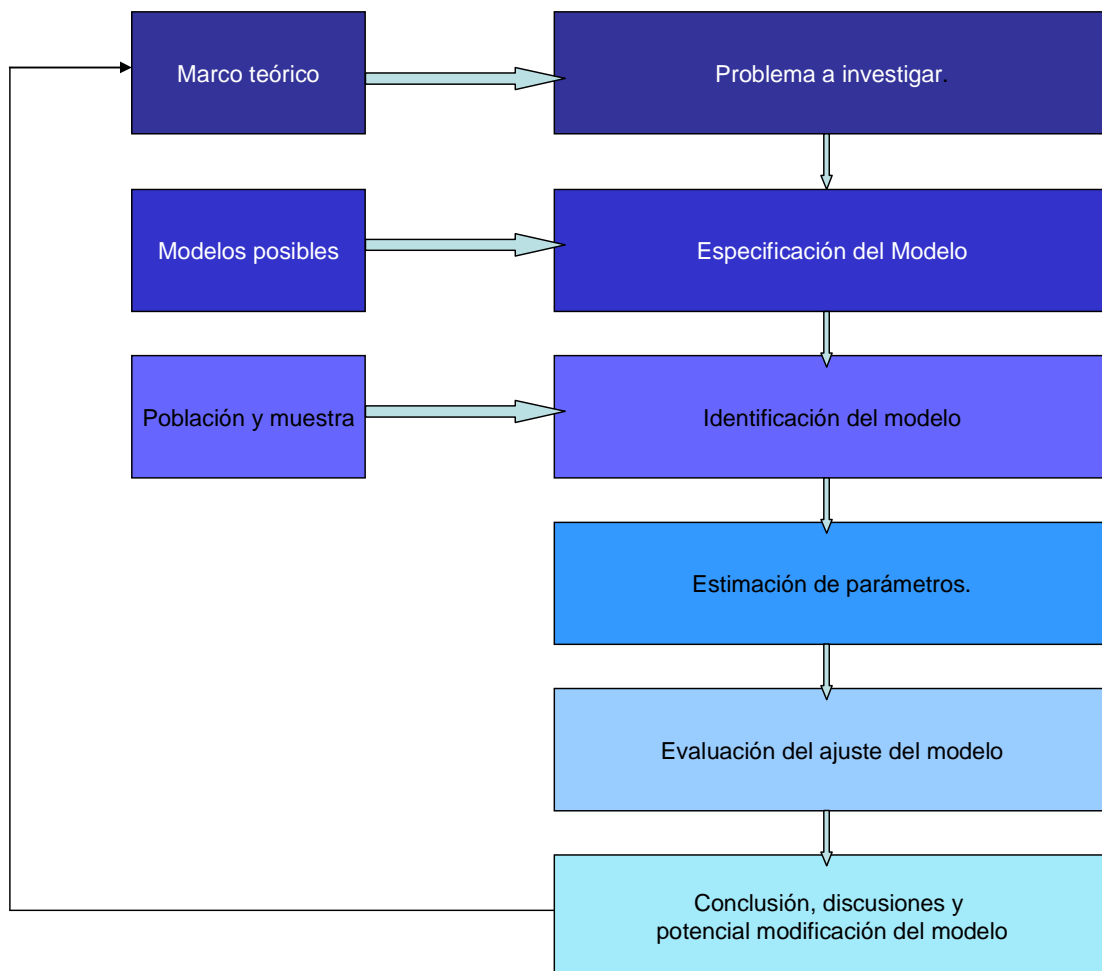
Fuente: Elaboración propia.

Las fases que se seguirán para el desarrollo del modelo se explicitan en el diagrama 5.9. Partiendo del problema a investigar, se desarrolla el marco teórico en el que se inscribe el estudio y las características de la población a la que potencialmente se puedan generalizar los resultados. El AFE previo permite determinar el número de factores del modelo y el AFC selecciona uno de los varios modelos posibles.

El siguiente paso consiste en la especificación del modelo, para lo cual se desarrolla un modelo basado en la teoría que incluye las relaciones que cuentan con apoyo teórico. A continuación se procede con la fase de identificación del modelo, con la que se pretende asegurar que puedan ser estimados los parámetros del modelo. Para ello, se analiza si la matriz de entrada de datos permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. De esta manera, el modelo estará identificado si la matriz es generada por un único número de parámetros. Del Barrio y Luque (2000), indican que para que un modelo esté identificado es necesario que los grados de libertad sean superiores a cero, que todos los indicadores se relacionen con una variable latente y que cada factor esté medido al menos por dos indicadores, así como que los errores de medida no estén correlacionados y que los efectos causales sobre las variables dependientes vayan en una sola dirección.

La siguiente fase consiste en la estimación de los parámetros del modelo para su posterior evaluación e interpretación. Para ello, previamente se ha elegido la forma de entrada de datos, así como el método de estimación más adecuado. En este sentido, se utilizará la matriz de varianzas-covarianzas y la obtención de soluciones estandarizadas para facilitar la interpretación de los resultados. La fase de evaluación e interpretación del modelo consiste en determinar si el ajuste de los datos al modelo propuesto es el adecuado. Finalmente, se procede a la fase de extracción de conclusiones, discusión y potencial modificación del modelo, siempre teniendo en cuenta el marco teórico de partida

Diagrama 5.9. Fases para la modelización.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al estudio de la validez, existen tres dimensiones: validez convergente, validez discriminante y validez nomológica.

Una medida tiene validez convergente cuando sigue el mismo modelo que las restantes medidas del concepto. La validez convergente permite confirmar que existe un constructo detrás de una escala y se comprueba analizando las correlaciones entre los diferentes ítems que integran el constructo (Lehmann et al., 1999). La validez convergente establece que si los indicadores que conforman un constructo miden lo mismo, deben estar muy correlacionados. Para ello se revisarán los test de las cargas factoriales. Cuando todas las cargas factoriales de los ítems que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas, esto supone una evidencia que apoya la validez convergente de los indicadores (Anderson et al., 1988). Hair et al. (1999), recomiendan que el promedio de las cargas sobre cada factor sea superior a 0,7. Fornell y Larcker (1981) proponen además como medida de validez convergente para el conjunto de indicadores que componen un constructo, que la varianza media extraída (AVE), sea superior a 0,5. La varianza media extraída proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida.

La validez discriminante indica que un concepto debe ser lo suficientemente distinto de otro como para que esté justificada su existencia (Lehmann et al., 1999). Así, debe existir una relación mínima entre indicadores que midan conceptos diferentes. Para ello, las correlaciones entre los constructos deben obtener valores inferiores a 0,9.

La consistencia interna representa un indicador de la fiabilidad del test superior al alfa de Cronbach. Este indicador no se ve influenciado por el número de ítems en la escala y siguiendo los criterios de Nunnally (1987), valores por encima de 0,7 son adecuados. Valores por debajo de este umbral indican que las estimaciones realizadas pueden ser imprecisas, al no conseguir los ítems ordenar a los sujetos del test de la misma manera. La consistencia interna determina si los diferentes ítems que se proponen medir el mismo constructo producen resultados semejantes. No son deseados valores iguales o superiores a 0,95 puesto que indicaría que los ítems que conforman el constructo son redundantes.

Finalmente se establecerá la validez nomológica de las escalas. Para ello se tendrá en cuenta si los valores de un constructo elaborado con escalas validadas, están relacionados con los valores de otro constructo que ya tiene un soporte empírico.

Una vez identificado y estimado el modelo, se procede a la realización de la evaluación del ajuste de los datos al modelo. El objetivo consiste en determinar en qué

medida se ajustan los datos al modelo propuesto. Para ello se estudian los índices de ajuste del modelo que se establecen a continuación:

1. χ^2 : estadístico de ajuste absoluto que valora el ajuste del modelo de manera global. Como indican Bollen y Long (1993), la dificultad en la interpretación de este estadístico radica en que es sensible al tamaño de la muestra, puesto que con muestras grandes resulta casi inevitable rechazar un buen ajuste. Por ello, conviene más examinar la magnitud del valor χ^2 y compararlo con el de diferentes modelos posibles, que su nivel de significación estadística. Valores grandes corresponden a un ajuste deficiente, mientras que valores pequeños corresponden a un mejor ajuste.

$$\chi^2 = F(S, \Sigma)(N-1)$$

Indica la probabilidad de obtener un valor de χ^2 mayor cuando la hipótesis nula es verdadera. En concreto, mide la desviación que existe entre la matriz de covarianzas o correlaciones muestral y la ajustada. Contrasta la hipótesis nula de que la matriz de varianzas-covarianzas estimada se desvía de la muestra sólo debido al error muestral. Debe ser no-significativo, es decir $p > 0,05$ para poder no rechazar el modelo. El rechazo de la hipótesis nula indica el rechazo del modelo propuesto.

2. G.F.I.: el índice Goodness of Fit evalúa el grado en que las varianzas y covarianzas del modelo reproducen correctamente la matriz de varianzas y covarianzas original. El índice G.F.I. lo hace globalmente, mientras que el Adjusted G.F.I. lo hace ajustado a los grados de libertad. Para evaluar el valor obtenido de este índice se seguirán las recomendaciones establecidas por Ullman (1996).

$$G.F.I. = 1 - \frac{\sum d^2}{\sum v^2}$$

3. S.R.M.R.: Standardized Root Mean Square Residual representa otro índice de ajuste absoluto basado en los residuos del modelo, esto es, en las discrepancias entre las varianzas empíricas y las reproducidas. Si se determina "L" como el número total de discrepancias evaluadas, la raíz del promedio de dichas discrepancias al cuadrado es el estadístico S.R.M.R. El inconveniente de este estadístico reside en su dependencia sobre la métrica de las variables (al calcularse sobre las matrices de varianzas-covarianzas). Para evitar esta situación, se estandarizan los residuos y se

calcula de nuevo la raíz del promedio de las discrepancias, con lo que se obtiene el estadístico S.M.R.M. Para evaluar el valor obtenido de este índice se seguirán las recomendaciones establecidas por Ullman (1996).

$$S.R.M.R. = \sqrt{\Sigma d^2/L}$$

4. R.M.S.E.A.: Root Mean Square Error of Approximation es un índice basado en los errores de aproximación y tiene en cuenta la parsimonia del modelo, de tal manera que de dos modelos con el mismo ajuste, penaliza más aquel con menos grados de libertad. Si se determina el error de aproximación medio como:

entonces:
$$\delta_m = (\chi^2 - gl)/(N - 1)$$

$$R.M.S.E.A. = \sqrt{[(\chi^2/df) - 1]/(N - 1)}$$

Para evaluar el valor obtenido de este índice se seguirán las recomendaciones establecidas por Browen et al. (1993).

5. Los siguientes índices evalúan en qué medida un modelo resulta mejor que otros (ajuste comparativo). Así, se evalúa el ajuste del modelo propuesto en relación a otro más restringido.

5.1. N.F.I.: Normed Fit Index.

$$N.F.I. = [\chi^2(\text{Null Model}) - \chi^2(\text{Proposed Model})] / [\chi^2(\text{Null Model})]$$

5.2. N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index.

$$N.N.F.I. = [\chi^2/df(\text{Null Mod.}) - \chi^2/df(\text{Prop. Mod.})] / [\chi^2/df(\text{Null Mod}) - 1]$$

5.3. C.F.I. Comparative Fit Index.

$$C.F.I. = [d(\text{Null Model}) - d(\text{Proposed Model})]/d(\text{Null Model})$$

Los estudios de simulación de Marsh, et al. (1988), mostraron que el índice N.N.F.I. es el único que no se ve influenciado por el tamaño de la muestra. Para evaluar el valor obtenido de estos tres índices se seguirán las recomendaciones establecidas por Bentler (1990).

A continuación se explicitan los valores que determinan un buen ajuste de un modelo de medida:

Tabla 5.4. Indicadores de ajuste.

Indicadores	Valores
Nivel de significación de $p(\text{Chisq})$.	El valor debería ser superior a 0,05 para $p(\text{Chisq})$.
GFI: Goodness of Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. Mejor cuanto más próximo a 1.
SRMR: Standardized Root Mean Square Residual.	Inferior a 0,08. Mejor cuanto más próximo a 0,00.
R.M.S.E.A: Root Mean Square Error of Approximation.	Inferior a 0,08. Mejor cuanto más próximo a 0,00.
N.F.I.: Normed Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 ajuste razonable. Mejor cuanto más próximo a 1.
N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 ajuste razonable.
C.F.I.: Comparative Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 ajuste razonable. Mejor cuanto más próximo a 1.
Validez Convergente: Valores de t (C.R.)	Los valores absolutos deberían ser superiores a 1.96 para 95% y > 2.81 para 99,5%.
Validez Convergente: R^2 .	Valores superiores a 0,30.
Validez convergente: V.M.E.: Varianza Media Extraída.	La V.M.E. de las V.L. deberían ser superiores a 0,50.
Residuos.	Distribución normal, simétrica en torno a 0.
Fiabilidad: Alfa de Cronbach.	Valores superiores a 0,7.

Fiabilidad: Item – total.	Carga factorial significativa, superiores a 0,5.
Fiabilidad Compuesta de las Variables Latentes, (consistencia interna).	Deberían ser superiores a 0,60 (0,70 preferiblemente) e inferior a 0,95.
Validez discriminante entre los constructos.	Debería ser menor a 0,9.

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen se recogen en la tabla 5.5 las diferencias fundamentales entre los dos tipos de análisis factorial utilizados en la investigación.

Tabla 5.5. Resumen AFE vs. AFC.

EXPLORATORIO	CONFIRMATORIO
GENERADOR DE TEORÍAS	TESTAR HIPÓTESIS
<ul style="list-style-type: none"> • Método heurístico basado fundamentalmente en los datos. • Determina el número de factores en el proceso. • Permite que todos los factores estén correlacionados. • Permite que todos los indicadores saturen en todos los factores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método fuertemente enraizado en la teoría e investigaciones precedentes. • El número de factores se determina a priori. • Si los factores están o no correlacionados se determina a priori. • Las variables se fijan para que carguen en un factor o unos factores específicos.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se especifica a continuación el software utilizado para el procesamiento de los datos.

R es un programa estadístico derivado del lenguaje de programación S muy testado para realizar el tipo de análisis que requería la investigación. R es un software libre y gratuito que admite tanto Linux como Windows. Tiene la particularidad que proporciona resultados parciales (se puede seguir en tiempo real los pasos que el programa está realizando para el cálculo de las ecuaciones). La versión utilizada es la 2.11.1. El programa R destaca por su capacidad gráfica y de programación y cuenta con una amplia biblioteca de ayuda al usuario. (R Development Core Team, 2008).

Una vez descritos tanto los procedimientos, como las técnicas y el software utilizado, junto a los objetivos, modelos e hipótesis, se procede al análisis de los modelos, contrastación de las hipótesis y los resultados empíricos de la investigación.

VI

**ANÁLISIS DE LOS
MODELOS PROPUESTOS
Y RESULTADOS
EMPÍRICOS DE LA
INVESTIGACIÓN**



En este capítulo se presenta en primer lugar los resultados descriptivos de la investigación. Se exponen las interacciones entre las variables que componen la primera y la segunda parte del cuestionario. Posteriormente, se analizan los tres modelos objeto del estudio.

Una vez analizados los tres modelos, se determina cuál de ellos presenta el mejor ajuste. Se procede a su evaluación e interpretación en base a los datos sobre validez y fiabilidad del mismo. Finalmente se realiza la evaluación global del modelo.

6.1.

RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1.1.

Descripción de la primera sección del cuestionario

A continuación se definen en la tabla 6.1 los valores registrados por las variables pertenecientes a la primera sección del cuestionario, que recoge las variables de clasificación de las farmacias.

Tabla 6.1. Resultados descriptivos de las variables de la primera sección.

Pregunta	Media	Mediana	Desv. T.	Max.	Min.
Metros cuadrados totales.	112	112	27,4	185	60
Metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta.	33,9	35	16,4	70	14
Ventas anuales.	3,11	3	1,27	5	1
% ventas exclusivamente con receta.	59,3	60	15,3	90	30
Número de empleados.	2,31	2	1,17	5	1
Antigüedad de la farmacia.	20,3	9	19,1	109	4
Antigüedad del titular de la farmacia.	10,2	8	7,3	33	2

Fuente: Elaboración propia.

La media de tamaño de las farmacias en Navarra es de 112 metros cuadrados, con una desviación típica de 27,4 metros cuadrados. La farmacia más grande cuenta con 185 metros, frente a los 60 metros cuadrados de la farmacia más pequeña.

Respecto a los metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta, la media está en 33,9 metros, siendo la mediana 35 metros y la desviación típica 16,4. La farmacia que dispone de un mayor número de metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta cuenta con 70, frente a los 14 de la farmacia que cuenta con menos metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta.

Las ventas anuales han sido clasificadas en un rango de entre 1 y 5, siendo 1 las farmacias con menores ventas y 5 las farmacias clasificadas con mayores ventas. La media de ventas anuales está en 3,11, siendo la mediana 3 y la desviación de 1,27.

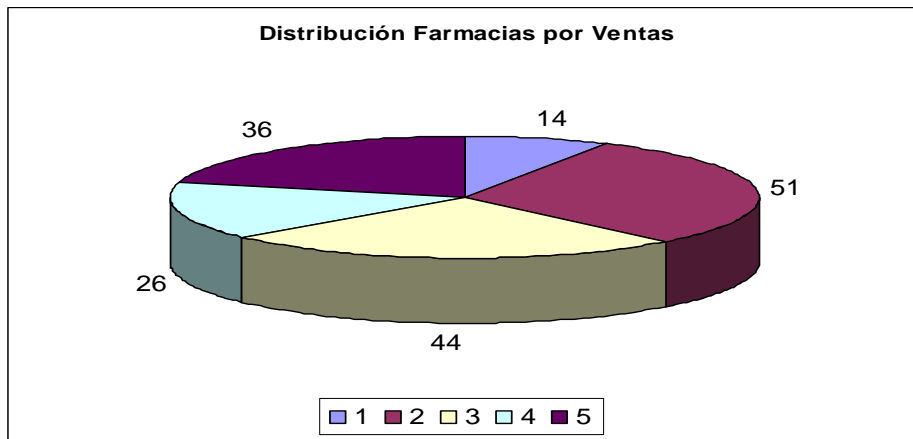
El porcentaje medio de ventas exclusivamente con receta está en el 59,3 por ciento. La mitad de las farmacias obtiene el 60 por ciento de sus ventas o más de la venta de medicamentos con receta. La desviación típica es de 15,3. La farmacia cuyo mayor porcentaje de ventas proviene de medicamentos con recetas alcanza el 90 por ciento, frente al 30 por ciento de la farmacia que menos ingresos obtiene por ventas con receta.

La media del número de empleados por farmacia es de 2,31, siendo la mediana de 2 y la desviación típica de 1,17. La farmacia que cuenta con un mayor número de empleados tiene 5, frente a la que cuenta con un menor número de empleados que es de 1.

La media de la antigüedad de las farmacias es de 20,3 años, siendo la mediana 9 años y la desviación típica de 19,1. La farmacia más antigua cuenta con 109 años de experiencia, frente a la más joven incluida en el estudio que cuenta con 4 años.

Finalmente, la antigüedad media del titular actual de la farmacia es de 8 años, con una desviación típica de 7,3 años, contando el titular más antiguo con 33 años, frente a los 2 años del titular con menos experiencia.

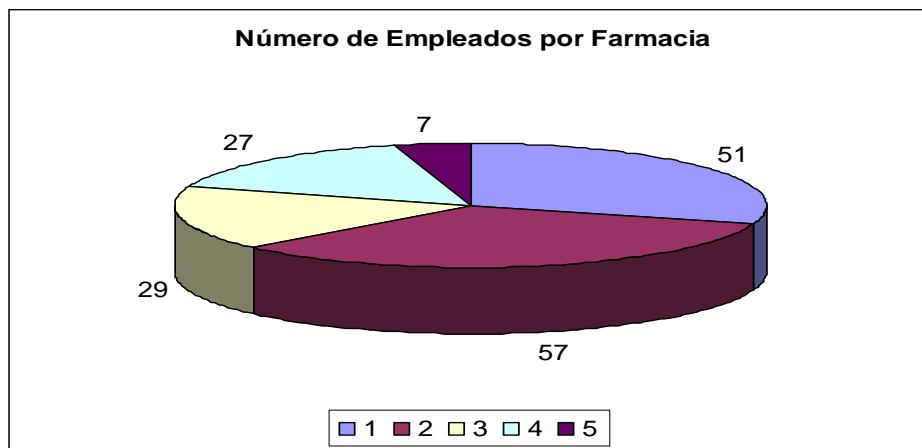
Gráfica 6.1. Número de farmacias por rango de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 6.1 muestra el número de farmacias según sus ventas. Del total del estudio, 14 farmacias obtienen ventas de 150.000 euros anuales o menos. 51 farmacias obtienen ventas entre 150.000 y 300.000 euros. 44 farmacias presentan ventas entre 300.000 y 450.000 euros. 26 de ellas venden entre 450.000 y 600.000 euros y 36 obtienen ventas superiores a los 600.000 euros. Representan un número mayor las farmacias que se posicionan en el rango superior de ventas, frente a las que se sitúan en el rango inferior. Sin embargo, en el segundo tramo inferior, el número de farmacias casi duplica a las que se sitúan en el segundo tramo superior. Se aprecia una distribución equitativa al analizar el porcentaje de farmacias que están por debajo del tramo intermedio (36,25%), frente al porcentaje que están por encima del tramo intermedio (38%). El 24,75 por ciento de las farmacias está en la media de ventas.

Gráfica 6.2. Personal que trabaja en cada farmacia.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al número de personas que trabajan en las farmacias (gráfico 6.2), el 30% de las farmacias cuenta con un único trabajador que, en la mayoría de los casos, es el titular de la misma. El 33% de las farmacias cuenta con 2 trabajadores, frente al 17% que cuenta con 3 trabajadores y el 16% que cuenta con 4 trabajadores. Únicamente un 4% de las farmacias cuenta con 5 trabajadores o más.

En el análisis preliminar sobre las relaciones entre las variables que componen la primera parte del cuestionario, se ha realizado un estudio de correlaciones. En dicho estudio, resumido en la tabla 6.2, se observan pares de variables relacionadas entre sí tanto de manera directa como inversa. A continuación se exponen el conjunto de correlaciones.

Tabla 6.2. Matriz de correlaciones variables de la primera sección del cuestionario.

	M ²	M ² R	%M ² R	Ventas	%V.R.	N.E.	A.F.	A.T.F.
M ²	1							
M ² R	0,37	1						
%M ² R	-0,10	0,87	1					
Ventas	0,34	0,22	0,07	1				
%V.R.	-0,22	-0,21	-0,12	-0,64	1			
N.E.	0,44	0,32	0,12	0,89	-0,57	1		
A.F.	0,01	0,20	0,20	0,55	-0,30	0,65	1	
A.T.F.	0,10	0,32	0,32	0,38	-0,08	0,43	0,44	1

Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos donde las correlaciones superan el 0,30, los p-valores son significativos a nivel 0,01.

La primera reflexión que ofrece esta matriz de correlación está ligada al tamaño de la farmacia. La relación entre los metros cuadrados totales y los metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta es de 0,37. Hay una relación directa positiva, pero ésta no es muy elevada. Sin embargo, la relación entre los metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta y el porcentaje del total de los metros dedicados a la venta de medicamentos con receta sí es muy elevada (0,87), lo que implica que hay una proporción general y homogénea en las farmacias, respecto al porcentaje de espacio que éstas dedican a la venta de medicamentos con receta.

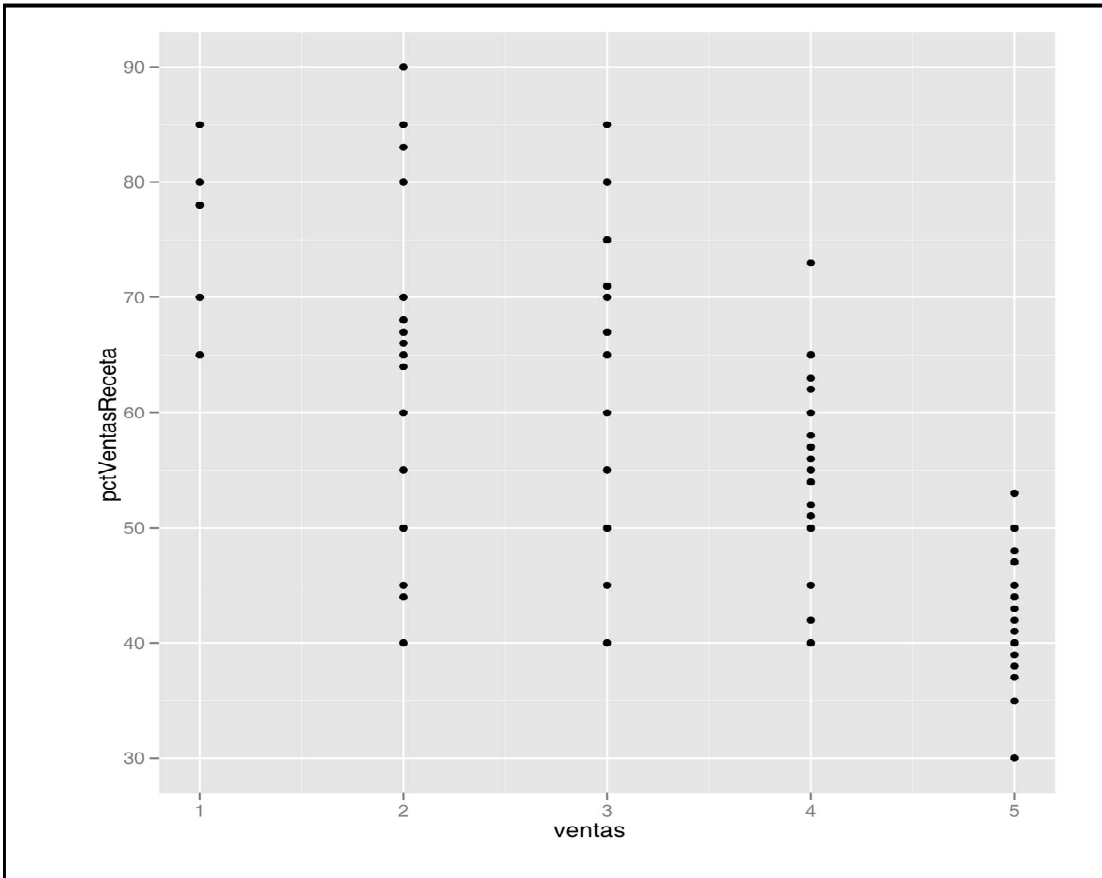
Se observa así mismo una relación positiva entre los metros cuadrados y las ventas, (0,34). Sin embargo, este valor no indica que el tamaño de la farmacia tenga un impacto positivo decisivo en las ventas de la misma. Sí existe una relación más elevada (0,44), entre el tamaño de la farmacia y el número de empleados, aumentando ambos de manera paralela.

Existe una relación positiva entre los metros cuadrados dedicados a medicamentos con receta y número de empleados de 0,32, al igual que entre los metros cuadrados dedicados a la venta de medicamentos con receta y la antigüedad del titular de la farmacia (0,32). Sin embargo, el estudio de dichas relaciones no aporta un claro valor a dicha relación.

Sí resulta significativa la relación inversa entre ventas y porcentaje de ventas con receta (-0,64). Conforme más se apoyan las farmacias en las ventas de medicamentos con receta, menores son sus ventas. Esta relación inversa puede ser observada en el gráfico 6.3.

En el cuadrado inferior derecho se agrupan las farmacias con mayores ventas y menor porcentaje de ventas de medicamentos con receta. En el cuadrado superior izquierdo se encuentran las farmacias con menores ventas y mayor dependencia de los medicamentos con receta.

Gráfica 6.3. Relación entre ventas de medicamentos con receta y ventas totales.

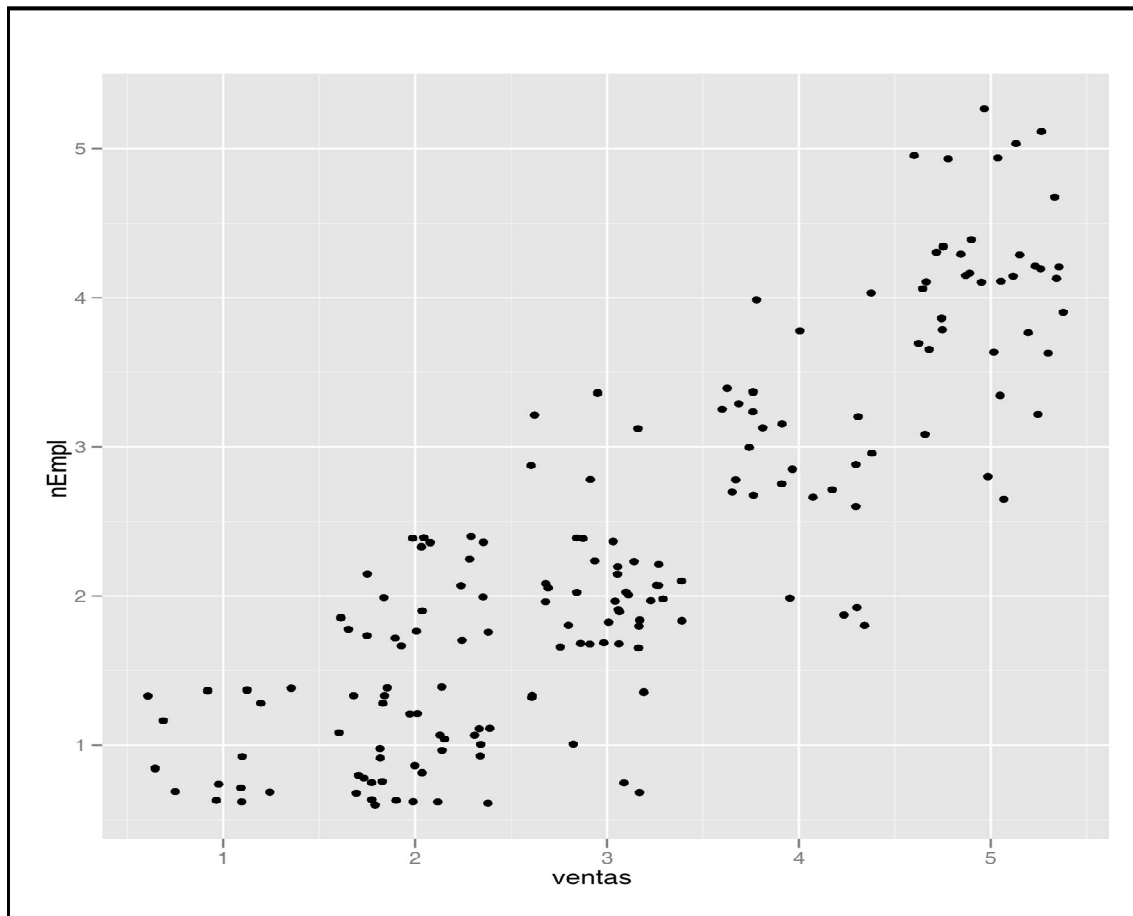


Fuente: Elaboración propia.

Esto puede deberse entre otros factores a la dificultad por parte de las farmacias cuyas ventas dependen en mayor grado de medicamentos con receta, para ofrecer productos y servicios innovadores o paralelos. Esta reflexión resulta especialmente importante puesto que, los medicamentos con receta representan los productos con menor margen para la farmacia. Por ello, aquellas farmacias cuyas ventas dependen en mayor medida de los medicamentos con receta, además de generar menores ventas, obtienen un menor margen por cada venta.

La matriz de correlaciones permite observar una clara relación positiva entre ventas y número de empleados (0,89), puesto que se necesita más personal para atender a un mayor número de clientes. En el gráfico 6.4 se aprecia esta elevada correlación:

Gráfica 6.4. Relación entre ventas y personal.

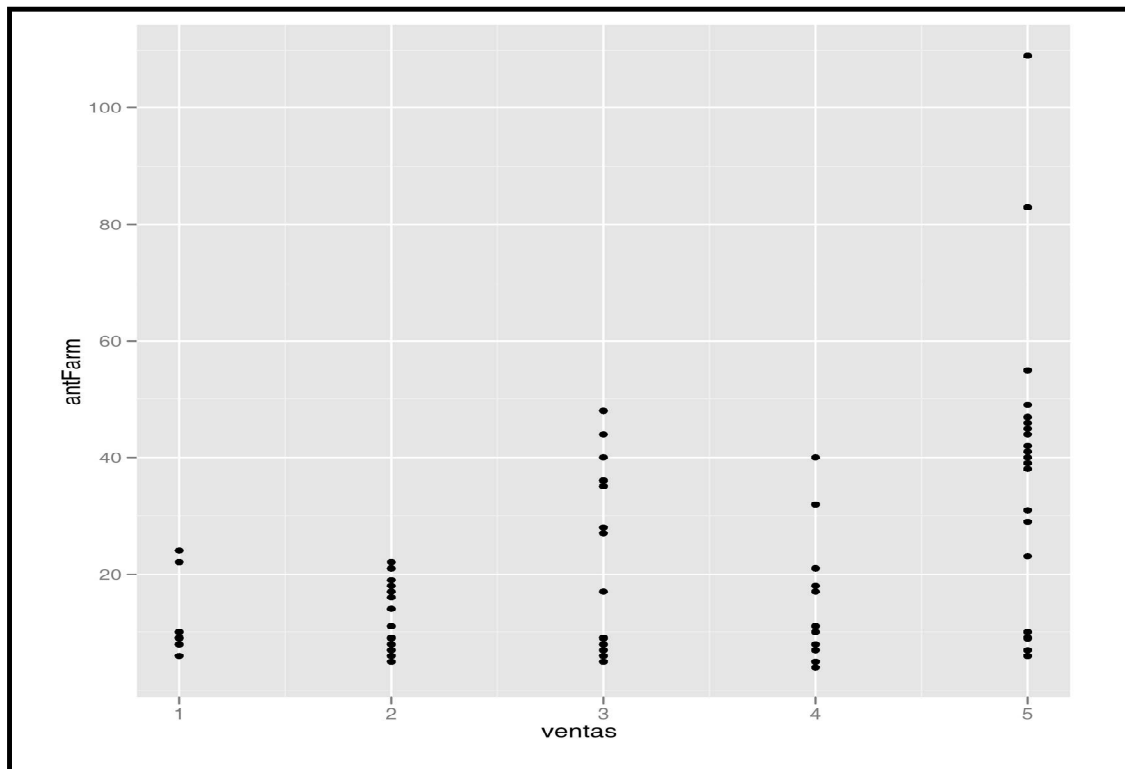


Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, la relación entre las ventas y la antigüedad de la farmacia también resulta elevada (0,55), lo cuál implica que el conocimiento del establecimiento y la posibilidad de fidelizar a una base de clientes a lo largo del tiempo, tiene efectos positivos en la evolución de las ventas. Este hecho se aprecia en el gráfico 6.5.

Todas las farmacias situadas en el cuadrado inferior izquierdo tienen una antigüedad muy inferior a la media. Sin embargo, la mayoría de las farmacias con más de cuarenta años de antigüedad, o bien pertenecen a los dos tramos de ventas superiores, o bien se sitúan en el tramo de ventas medio.

Gráfica 6.5. Relación entre ventas y antigüedad de la farmacia.



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, la relación entre ventas y antigüedad del titular de la farmacia también resulta positiva (0,38), lo cual apunta en la misma dirección en cuanto al efecto positivo del tiempo en la capacidad de fidelización del cliente.

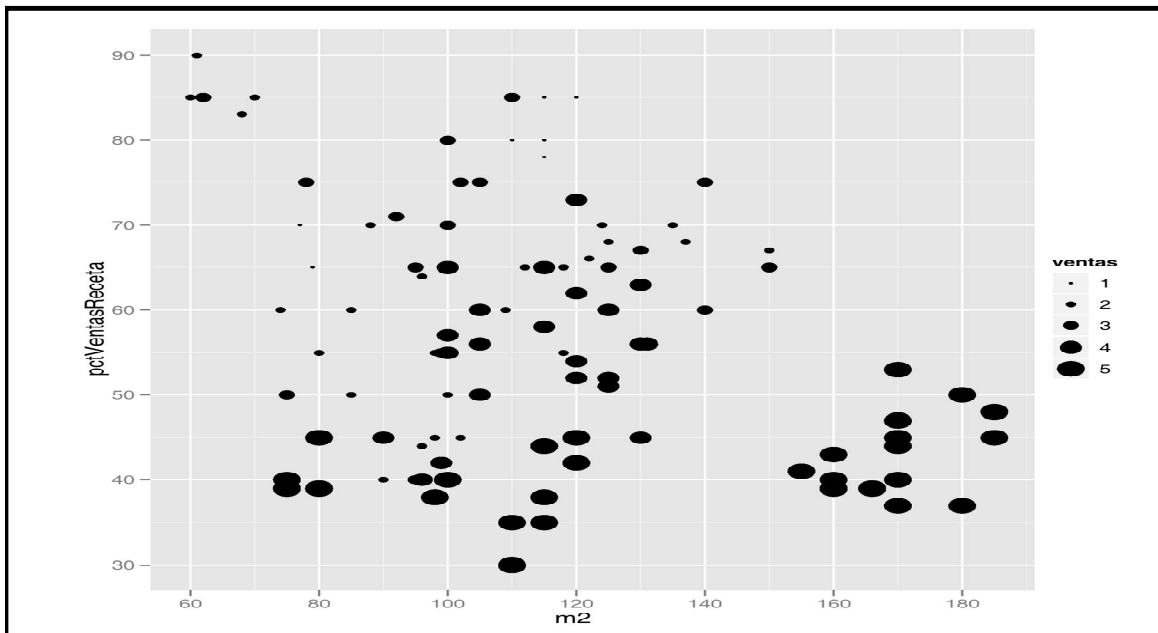
El porcentaje de ventas de medicamentos con receta está inversamente relacionado con el número de empleados (-0,57). Profundizando en este hecho, la venta de medicamentos con receta no requiere una explicación detallada del producto, puesto que el paciente ya ha obtenido por parte del especialista las indicaciones adecuadas y en la mayoría de los casos, la farmacia se dedica únicamente a expender el producto. Por el contrario, los productos sin receta y los servicios de valor, como medir la tensión o el azúcar en sangre, requieren una mayor dedicación de tiempo por parte de los empleados, a la par que el margen de estos productos y servicios, resulta muy superior al margen de los medicamentos con receta.

El número de empleados de la farmacia está positivamente relacionado con la antigüedad de la farmacia (0,65) y con la antigüedad del titular de la farmacia (0,44). Este hecho puede derivarse a su vez de la relación positiva que existe entre la antigüedad tanto de la farmacia, como del titular de la misma y las ventas.

Finalmente, la antigüedad de la farmacia y la antigüedad del titular de la farmacia están también positivamente relacionadas (0,44), lo cuál implica que, en buena medida, los propietarios iniciales de las farmacias, han conservado su titularidad y que esta antigüedad, como se ha valorado anteriormente, tiene un efecto positivo en las ventas de la farmacia.

El gráfico 6.6 permite observar la relación entre el porcentaje de ventas de medicamentos con receta, las ventas totales y los metros cuadrados de la farmacia. En el cuadrante inferior derecho se concentran las farmacias con mayores ventas totales que están positivamente correlacionadas con el mayor tamaño de la farmacia (0,34), e inversamente correlacionadas las ventas con el porcentaje de ventas de medicamentos con receta (-0,64). Esto ratifica que el tamaño de la farmacia tiene un impacto positivo en las ventas totales y que, conforme aumenta el porcentaje de ventas de medicamentos con receta, disminuyen las ventas de la farmacia.

Gráfica 6.6. Relación entre ventas con receta, ventas totales y metros cuadrados.



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.

Descripción de la segunda sección del cuestionario

La segunda sección del cuestionario presenta los siguientes resultados descriptivos:

Tabla 6.3. Resultados descriptivos de las variables de la segunda sección.

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Var	D. T.
Conocimiento de sus clientes actuales.	4,45	5	6	3,98	1,99
Conocimiento de potenciales nuevos clientes.	3,94	4	5	3,40	1,84
Conocimiento de farmacias competidoras.	4,10	4	6	3,67	1,92
Conocimiento de las tendencias de negocio.	4,74	6	6	4,26	2,06
Ventas por metro cuadrado.	4,49	5	6	4,67	2,16
Conocimiento de las debilidades de su farmacia.	4,85	6	6	4,26	2,06
Habilidad para segmentar su mercado.	4,69	6	6	4,21	2,05
Cumplimiento de las expectativas de ventas.	4,41	5	6	4,04	2,01
Capacidad de diferenciación.	4,63	6	6	4,76	2,18
Gestión de tesorería.	3,83	4	1	4,05	2,01
Calidad del servicio prestado.	4,66	5	6	4,26	2,06
Gestión de recursos financieros.	3,99	4	3	3,6	1,99
Selección de nuevos productos y servicios.	4,30	4	7	4,32	2,08
Estrategia de fijación de precios.	4,62	6	6	4,86	2,21
Gestión de costes.	4,68	6	6	4,72	2,17
Eficacia control y planificación de ventas.	3,79	4	1	4,36	2,09
Eficacia de acciones comerciales.	3,89	4	2	4,24	2,06
Ventas por empleado.	3,79	4	2	3,79	1,95
Distribución y presentación de productos.	4,77	6	7	4,81	2,19
Trato con el cliente.	4,32	5	5	3,75	1,94
Gestión de quejas de sus clientes.	4,99	6	7	3,91	1,98
Imagen física de su establecimiento.	4,99	6	7	3,99	1,99
Nivel de imp. en campañas sensibilización.	4,95	6	7	4,23	2,06
Conocimiento fortalezas de su farmacia.	4,79	6	7	5,12	2,26
Formación del personal.	4,39	4	4	1,61	1,27
Capacidad para implementar planes.	3,99	4	3	4,01	2,00
Ventas totales.	4,18	5	5	4,08	2,02
Beneficio neto después de impuestos.	4,33	5	5	4,2	2,04
Evolución de las ventas totales.	4,78	6	6	4,28	2,01
Evolución de los resultados globales.	4,87	6	7	3,98	1,99

Escala 1: Mucho peor que las demás farmacias, 7: Mucho mejor que las demás farmacias.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de las medias de las variables, cabe destacar los altos valores de los ítems relacionados con el conocimiento tanto del negocio como del mercado en el que

operan. Así, la media del conocimiento de sus clientes actuales se sitúa en un 4,45 (siempre sobre una escala de 7). La media del conocimiento de las tendencias de negocio es de un 4,74. El conocimiento de las debilidades de la farmacia es de 4,85. El conocimiento de las fortalezas de la farmacia es de 4,79 y la habilidad para segmentar su mercado es de 4,69. De ello se infiere que las farmacias tienen de media un alto grado de conocimiento tanto del entorno en el que se desenvuelven como de las variables propias más relevantes.

De la misma manera, la imagen que tienen de sí las farmacias, tanto físicamente como del servicio prestado, presenta una media elevada en los ítems que las miden. La calidad del servicio prestado, el trato con el cliente y la gestión de quejas de los clientes, obtienen medias elevadas, al igual que la capacidad de diferenciación entre un establecimiento y otro, la propia imagen física del establecimiento, la distribución y presentación de los productos y el nivel de implicación en campañas de sensibilización.

Dos variables muy ligadas a la gestión económica obtienen también medias altas. Estas son la estrategia de fijación de precios y la gestión de costes. La alta competitividad del sector y el estrechamiento de los márgenes, hace necesario para las farmacias prestar especial atención a estos dos aspectos de la gestión.

Finalmente, las dos variables relacionadas con la evolución de las ventas totales y la evolución de los resultados globales, también obtienen medias por encima del 4,5. Esto puede indicar una tendencia favorable en cuanto a la capacidad para operar en un entorno altamente competitivo.

En todos estos casos, las variables especificadas muestran desviaciones típicas en torno a 2. Esto sugiere que en general la farmacia tiene un alto conocimiento de sí misma y del entorno en el que opera, una buena imagen propia y del servicio que presta y una evolución económica favorable. Sin embargo, hay un buen número de establecimientos que todavía presentan un claro margen de mejora en estos apartados.

En la evaluación de los ítems que presentan medias más bajas, destacan la gestión de tesorería y la gestión de los recursos financieros del negocio por un lado y el control de la planificación de ventas y la capacidad para implementar planes por otro. Estos dos resultados inciden en los aspectos tratados anteriormente sobre la necesidad de

formación por parte de las farmacias, en los ámbitos de gestión económica y la desventaja que las pequeñas empresas soportan en el ámbito de la planificación, frente a las medianas y grandes empresas.

6.1.3.

Descripción de interacciones entre la primera y la segunda sección del cuestionario

En el siguiente apartado se analizan las interacciones entre las 8 variables que componen la primera sección del cuestionario, utilizadas para obtener un conocimiento profundo de las cualidades de la muestra y las 30 variables que componen la segunda sección del cuestionario y que miden los conceptos relacionados con competencias, rendimiento y ventaja competitiva. El objetivo consiste en identificar relaciones significativas entre las variables que componen ambas secciones. Para ello se han establecido las correlaciones entre todas las variables. A continuación, se explicitan todas aquellas correlaciones que aportan conocimiento sobre las interacciones entre variables.

En la observación de las interacciones, se identifican cuatro variables de la primera sección del cuestionario: ventas, % de ventas con receta, número de empleados y antigüedad, con un alto grado de correlación con los ítems de la segunda sección del cuestionario. Estas interacciones se exponen en las tablas 6.4, 6.5, 6.6 y 6.7.

Tabla 6.4. Correlaciones variables de la primera y la segunda sección del cuestionario: ventas.

Variables	Correlación	p-valor
Ventas con conocimiento clientes actuales	0,70	0,00
Ventas con conocimiento tendencias	0,75	0,00
Ventas con conocimiento fortalezas	0,75	0,00
Ventas con formación del personal	0,31	0,00
Ventas con conocimiento debilidades	0,70	0,00

Ventas con segmentación mercado	0,71	0,00
Ventas con metros cuadrados	0,76	0,00
Ventas con cumplimiento plan de ventas	0,70	0,00
Ventas con ventas totales	0,74	0,00
Ventas con beneficio neto	0,74	0,00
Ventas con estrategia de precios	0,72	0,00
Ventas con gestión de costes	0,71	0,00
Ventas con imagen del establecimiento	0,67	0,00
Ventas con nivel de implicación sensibilizar	0,68	0,00
Ventas con disposición y presentación	0,70	0,00
Ventas con capacidad de diferenciación	0,74	0,00
Ventas con calidad del servicio	0,66	0,00
Ventas con trato con el cliente	0,57	0,00
Ventas con gestión de quejas	0,68	0,00
Ventas con evolución ventas totales	0,66	0,00
Ventas con evolución resultados globales	0,69	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Todos los valores son significativos a nivel 0,01. En este primer bloque se observa la relación directa positiva de las ventas con los items relacionados con los conceptos de conocimiento, imagen, control, rendimiento y ventaja competitiva.

Tabla 6.5. Correlaciones variables de la primera y la segunda sección del cuestionario: porcentaje de ventas con receta.

Variables	Correlación	p-valor
% ventas receta con conocimiento clientes	-0,28	0,00
% ventas receta con conocimiento tendencias	-0,32	0,00
% ventas receta con conocimiento fortalezas	-0,26	0,00
% ventas receta con conocimiento debilidades	-0,28	0,00
% ventas receta con segmentación mercado	-0,27	0,00
% ventas receta con ventas metro cuadrado	-0,34	0,00
% ventas receta con cumplimiento plan ventas	-0,24	0,00
% ventas receta con ventas totales	-0,30	0,00
% ventas receta con beneficio neto	-0,29	0,00
% ventas receta con estrategia de precios	-0,26	0,00
% ventas receta con gestión de costes	-0,22	0,00
% ventas receta con imagen establecimiento	-0,23	0,00
% ventas receta con implicación campañas	-0,26	0,00
% ventas receta con disposición y presentación	-0,24	0,00
% ventas receta con capacidad diferenciación	-0,30	0,00
% ventas receta con calidad del servicio	-0,24	0,00
% ventas receta con trato con el cliente	-0,25	0,00
% ventas receta con gestión de quejas	-0,21	0,00
% ventas receta con evolución ventas totales	-0,23	0,00
% ventas receta con evolución resultados global	-0,28	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Todos los valores son significativos a nivel 0,01. A pesar de que las correlaciones no son elevadas y en ningún caso superan el -0,35, sí resulta muy significativo el signo negativo de las mismas. En todos los casos, conforme aumenta el porcentaje de ventas que dependen de medicamentos con receta, disminuye la valoración de los

ítems relacionados con los constructos conocimiento, imagen, control, rendimiento y ventaja competitiva²³.

Tabla 6.6. Correlaciones variables de la primera y la segunda sección del cuestionario: número de empleados.

Variables	Correlación	p-valor
Nº empleados con conocimiento clientes	0,58	0,00
Nº empleados con conocimiento tendencias	0,60	0,00
Nº empleados con conocimiento fortalezas	0,60	0,00
Nº empleados con conocimiento debilidad.	0,53	0,00
Nº empleados con segmentación mercado	0,56	0,00
Nº empleados con ventas metro cuadrado	0,60	0,00
Nº empleados con cumplimiento ventas	0,55	0,00
Nº empleados con ventas totales	0,63	0,00
Nº empleados con beneficio neto	0,60	0,00
Nº empleados con estrategia precios	0,57	0,00
Nº empleados con gestión de costes	0,56	0,00
Nº empleados con imagen establecimiento	0,53	0,00
Nº empleados con implicación campañas	0,58	0,00
Nº empleados con presentación productos	0,57	0,00
Nº empleados con capacidad diferenciación	0,60	0,00
Nº empleados con calidad del servicio	0,49	0,00
Nº empleados con trato con el cliente	0,48	0,00
Nº empleados con gestión de quejas	0,55	0,00
Nº empleados con evolución ventas totales	0,50	0,00
Nº empleados con evolución resultados	0,55	0,00

Fuente: Elaboración propia.

²³ Se puede inferir como explicación que, la venta de medicamentos con receta requiere una menor explicación por parte del farmacéutico, puesto que esa información generalmente ya ha sido proporcionada por el médico que ha recetado el medicamento.

Todos los valores son significativos a nivel 0,01. El número de empleados está correlacionado positivamente y de manera elevada con los ítems relacionados con los constructos conocimiento, imagen, implementación, rendimiento y ventaja competitiva. Es un resultado esperado el hecho de que las farmacias que cuenta con un mayor número de empleados, obtenga ventas superiores a aquellas que tienen un menor número de personas trabajando en ella. Al poder contar con más personal, el impacto positivo en todas las áreas de negocio resulta posible.

Tabla 6.7. Correlaciones antigüedad de la farmacia.

Variables	Correlación	p-valor
Ant. farmacia con conocimiento clientes	0,39	0,00
Ant. farmacia con conocimiento tendencias	0,39	0,00
Ant. farmacia con conocimiento fortalezas	0,43	0,00
Ant. farmacia con conocimiento debilidades	0,40	0,00
Ant. farmacia con segmentación mercado	0,39	0,00
Ant. farmacia con ventas metro cuadrado	0,42	0,00
Ant. farmacia con cumplimiento ventas	0,41	0,00
Ant. farmacia con ventas totales	0,49	0,00
Ant. farmacia con beneficio neto	0,46	0,00
Ant. farmacia con estrategia precios	0,44	0,00
Ant. farmacia con gestión de costes	0,41	0,00
Ant. farmacia con imagen establecimiento	0,39	0,00
Ant. farmacia con implicación campañas	0,40	0,00
Ant. farmacia con presentación productos	0,31	0,00
Ant. farmacia con capacidad diferenciación	0,40	0,00
Ant. farmacia con calidad del servicio	0,42	0,00
Ant. farmacia con trato con el cliente	0,41	0,00
Ant. farmacia con gestión de quejas	0,43	0,00
Ant. farmacia con evolución ventas totales	0,37	0,00
Ant. farmacia con evolución resultados	0,38	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Todos los valores son significativos a nivel 0,01. La antigüedad de la farmacia está correlacionada positivamente y de manera elevada con los ítems relacionados con los constructos conocimiento, imagen, implementación, rendimiento y ventaja competitiva. Es un resultado esperado el hecho de que las farmacias con mayor antigüedad capitalicen la experiencia acumulada. Al poder contar con conocimiento adquirido a lo largo de los años tanto del mercado como del propio sector, el impacto positivo en todas las áreas de negocio resulta lógico.

Las dos últimas correlaciones relevantes que se observan en el estudio son las que corresponden a la antigüedad del titular de la farmacia con los ítems ventas totales (0,32) y beneficio neto (0,36). Ambos p-valores son significativos a nivel 0,01. El hecho de que la antigüedad del titular de la farmacia tenga un impacto positivo en los ítems que componen el constructo de rendimiento, profundiza en los resultados obtenidos previamente, donde la experiencia y el conocimiento adquirido a lo largo de los años afecta positivamente a los resultados de la farmacia.

Una vez detallados los resultados descriptivos de la investigación, se procede al análisis de los modelos propuestos.

6.2.

MODELOS PROPUESTOS PARA EL ANÁLISIS

A la vista de las distintas propuestas teóricas, se propone contrastar tres variantes del modelo que describan las posibles articulaciones del mismo²⁴. Así mismo y dado que es frecuente que los modelos desarrollados en el seno de la cultura anglosajona no encuentren un paralelismo estricto en culturas de corte no anglosajón, se busca validar las diferentes articulaciones teóricas del modelo. Con ello, se pretende evaluar el ajuste de cada uno de los modelos propuestos y seleccionar el más acorde al ámbito cultural del estudio (De Frutos et. al., 1988).

A continuación se expone la justificación conceptual de cada uno de los tres modelos propuestos.

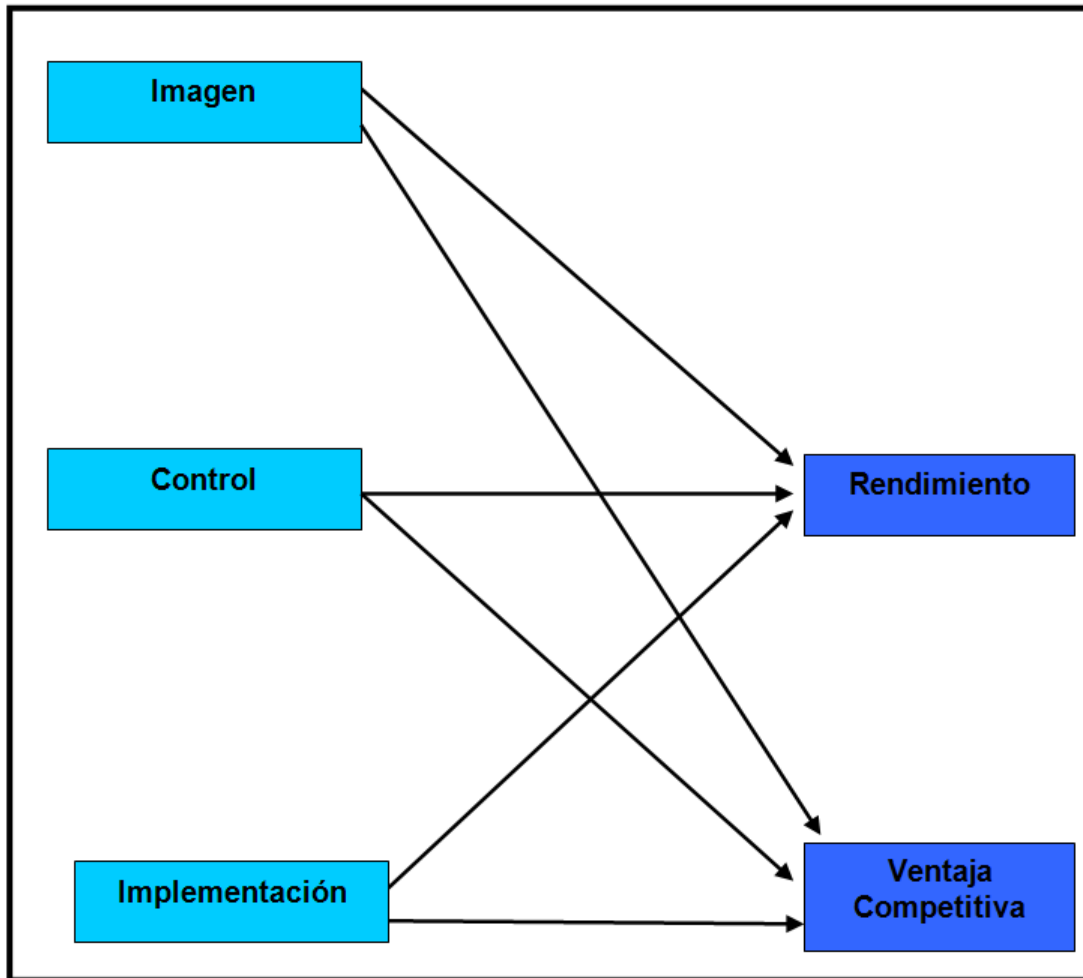
6.2.1.

Modelo sin relación entre las variables que identifican las competencias distintivas e independencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva

Este modelo representa fielmente el modelo utilizado por Peterson y McGee (2000). Al igual que el modelo original del que parte el estudio, no se especifica una relación entre las variables latentes que determinan las competencias distintivas de imagen, control e implementación de la estrategia. Así mismo, tampoco establece una relación entre los conceptos rendimiento y ventaja competitiva. Las relaciones de este modelo se basan en la interacción entre las competencias distintivas y el rendimiento y entre las competencias distintivas y la ventaja competitiva.

²⁴ Para ello, se ha optado por los modelos de ecuaciones estructurales, ya que representan una técnica de análisis multivariante que se caracteriza por estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzada.

Diagrama 6.1. Modelo 1 propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

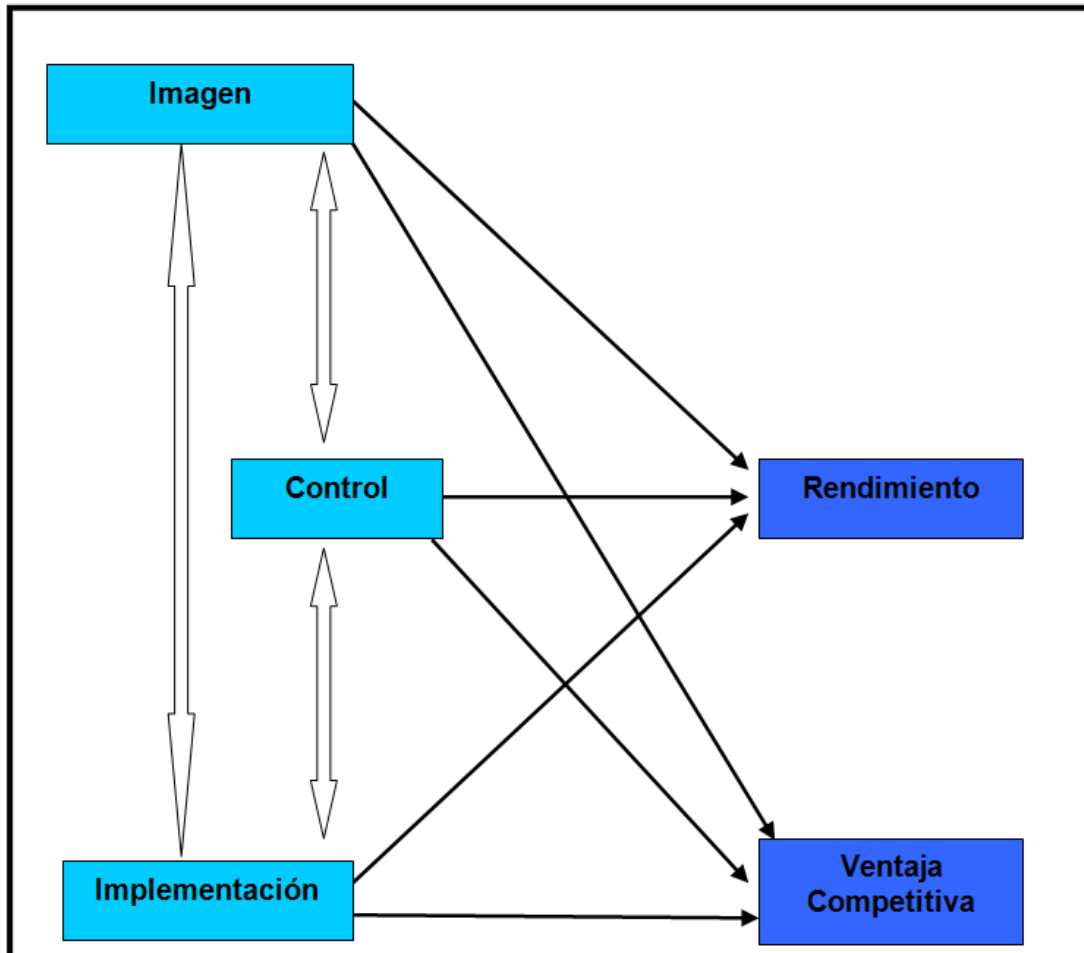
6.2.2.

Modelo con relación entre las variables que identifican las competencias distintivas e independencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva

Al testar Peterson y McGee (2000) su modelo original, se comprobó que existía una fuerte relación entre las variables latentes imagen, control e implementación de la estrategia. Este resultado no estaba contemplado en el planteamiento inicial, ni el modelo pretendía establecer dicha relación. Este hecho fue uno de los resultados que los investigadores calificaron como más destacados y propusieron en las conclusiones de su estudio, que en posteriores investigaciones se profundizase en el análisis de dicha relación. El objetivo de determinar el grado de bondad del ajuste de este modelo,

consiste en poder compararlo con el modelo anterior en el que no se permite que esas variables estén relacionadas. De esta manera se podrá determinar cuál de los dos modelos tiene un ajuste mejor. En este modelo, sigue sin existir una relación entre los conceptos rendimiento y ventaja competitiva.

Diagrama 6.2. Modelo 2 propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

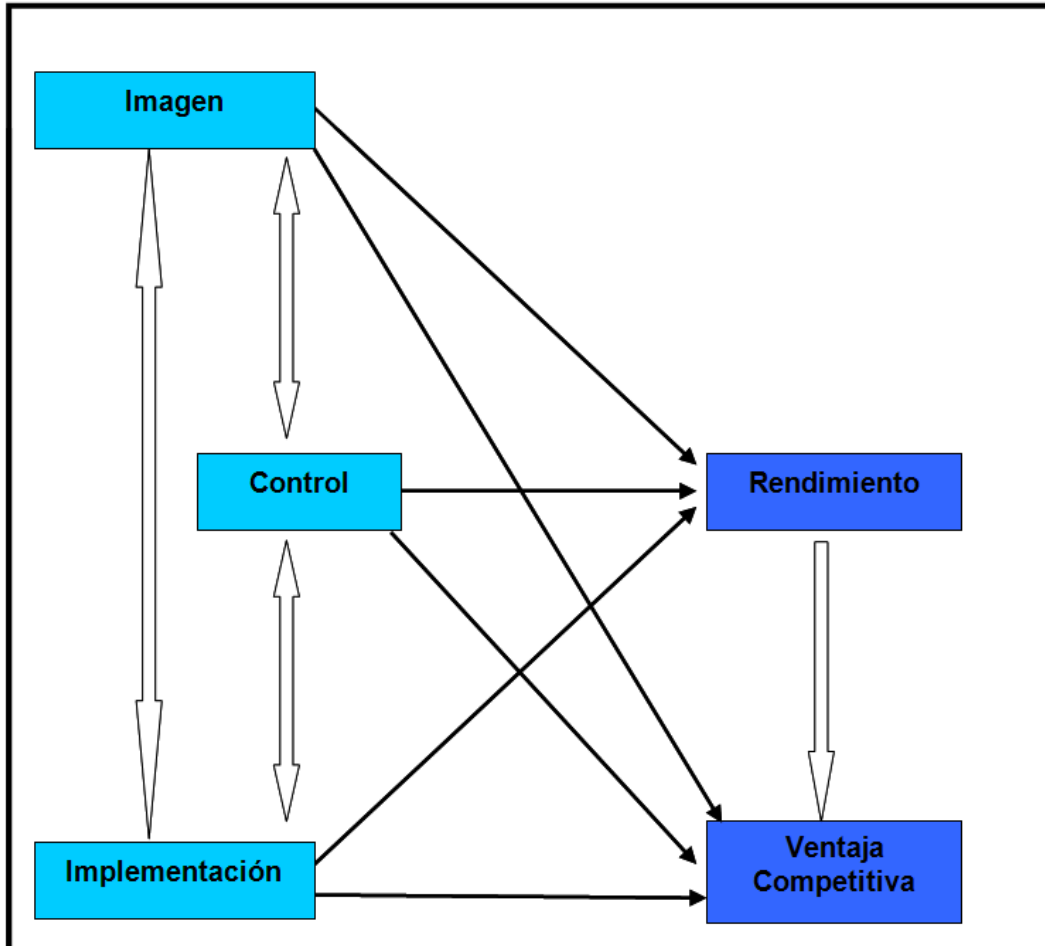
6.2.3.

Modelo con relación entre las variables que identifican las competencias distintivas y relación entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva

Finalmente, el tercer modelo estudia la relación entre los factores imagen, control e implementación, así como el impacto del rendimiento en el constructo ventaja

competitiva. Este tercer modelo teórico también es propuesto por McGee y Peterson (2000), para futuras líneas de investigación.

Diagrama 6.3. Modelo 3 propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

6.3.

PROCESAMIENTO DE DATOS: ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

La primera fase de procesamiento de datos comienza con la evaluación de los resultados del Análisis Factorial Exploratorio. El objetivo de dicho análisis consiste en determinar el número de factores que identifican el modelo y definir los ítems que conforman cada uno de ellos. En el caso del AFE, es importante destacar que no se conoce, o no se tiene información certera, o bien no se tiene en cuenta el número de factores que pueden existir, puesto que el objetivo consiste precisamente en determinar el número de los mismos.

6.3.1.

Identificación de la estructura

Los estudios en los que se basa la presente investigación indican la existencia de cinco factores. No obstante, con el objetivo de identificar la estructura de factores subyacente en los datos recopilados en la muestra, así como validar la fiabilidad inicial de la escala propuesta y garantizar la unidimensionalidad de la misma (que un ítem mida únicamente un constructo), se lleva a cabo el AFE, empleando el método de extracción de componentes principales con rotación Varimax. Como se ha indicado, el objetivo fundamental consiste en definir la estructura subyacente de la matriz de datos, permitiendo identificar y separar las dimensiones de la estructura y determinar en qué medida cada variable es explicada por cada dimensión. Con ello, se logra sintetizar y reducir la cantidad de datos utilizados. La rotación Varimax de los factores consigue redistribuir la varianza para obtener un patrón de factores con mayor significado, permitiendo interpretar los factores con mayor claridad.

En base al AFE realizado, se han identificado cinco constructos que coinciden con los planteados teóricamente: rendimiento, ventaja competitiva, implementación, control e imagen. Los ítems que componen cada uno de los constructos están alineados con los definidos en investigaciones precedentes y se describen en la tabla 6.8. El constructo implementación está formado además de por los ítems establecidos en investigaciones precedentes, por una serie de ítems directamente relacionados todos ellos con el concepto de conocimiento. Por ello, se ha redefinido el nombre del constructo como gestión del conocimiento, que recoge con mayor nivel de exactitud, el sentido del conjunto de ítems que conforma el constructo. El constructo gestión del conocimiento, es identificado en la literatura cada vez con mayor intensidad como una de las competencias distintivas básicas para competir, como establecen Nonaka (1991); Chan Kin y Mauborgne, (1997) y Bueno (1999) entre otros autores.

Tabla 6.8. Relación de factores e ítems.

Factor1 Gestión del Conocimiento	Factor2 Rendimiento	Factor3 Ventaja Competitiva	Factor4 Imagen	Factor5 Control
Conocimiento clientes actual.	Ventas por metro cuadrado.	Calidad del servicio.	Capacidad de diferenciación.	Estrategia de precios.
Conocimiento de tendencias.	Cumplimiento plan de ventas.	Trato al cliente.	Presentación de los productos.	Gestión de costes.
Conocimiento debilidades.	Ventas totales.	Gestión de quejas.	Imagen del establecimiento.	
Segmentación de mercado.	Beneficio neto.	Evolución ventas totales.	Nivel de implicación campañas.	
Conocimiento fortalezas.		Evolución resultados globales.		
Formación del personal.				

Fuente: Elaboración propia.

No todas las variables presentan cargas factoriales significativas, es decir, superiores a 0,5 (Hair et al., 1999; Luque, 2000). Aquellas variables que no están bien representadas en los cinco primeros factores son eliminadas del modelo. Estos ítems están recogidos en la tabla 6.9.

Tabla 6.9. Ítems desestimados.

Ítems desestimados
➤ Conocimiento clientes potenciales.
➤ Conocimiento de competidores.
➤ Gestión tesorería.
➤ Gestión financiera.
➤ Selección nuevos productos.
➤ Planificación ventas.
➤ Acciones comerciales.
➤ Ventas por empleado.
➤ Implementación planes.

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de los factores ha sido extraída de la observación de la matriz de cargas factoriales, (Tabla 6.10).

Tabla 6.10. Matriz de cargas factoriales.

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
cono.cli.actuales	0,783	0,433	0,251	-0,040	0,173
cono.cli.potenciales	0,477	0,014	0,480	0,270	-0,020
cono.competidores	0,180	0,379	0,299	0,183	0,095
cono.tendencias	0,636	0,319	0,019	0,238	0,211
ventas x.m2	0,319	0,770	0,106	0,170	0,036
cono.debilidades	0,744	0,049	0,209	0,037	-0,205
segmentación mercado	0,559	-0,004	0,416	-0,097	0,144
cumplimiento plan ventas	0,136	0,605	0,348	0,177	0,207
capacidad diferenciación	0,389	0,226	0,270	0,746	-0,025
gestion tesoreria	0,011	0,202	-0,186	-0,104	0,525
calidad servicio	0,291	0,375	0,670	0,301	0,070
gestion financiera	0,374	0,436	0,332	-0,084	0,409
selección nuevos productos	0,216	0,447	0,259	0,360	0,358
estrategia precios	0,165	0,460	0,288	0,265	0,734
gestion costes	0,438	0,084	-0,020	0,354	0,873
planificación ventas	0,362	0,293	0,179	-0,014	0,193
acciones comerciales	0,467	0,140	0,312	0,325	0,000
ventas x.empleado	0,347	0,426	0,289	0,210	0,178
presentación productos	0,029	0,003	-0,049	0,965	0,245
trato cliente	0,283	-0,011	0,641	0,356	-0,127
gestion quejas	0,431	0,310	0,606	-0,045	0,103
imagen establecimiento	-0,049	0,002	0,028	0,737	0,370
nivel implicación campañas	0,080	0,144	0,022	0,572	0,022

cono fortalezas	0,663	0,313	0,262	0,304	0,122
formación personal	0,626	0,217	0,177	-0,020	0,163
implementación planes	0,285	0,360	0,427	0,286	0,446
ventas totales	0,142	0,883	0,308	0,137	0,070
beneficio neto	0,236	0,902	0,286	0,052	0,157
evo.ventas totales	0,143	0,358	0,905	-0,007	0,039
evo.resultados globales	0,110	0,430	0,861	0,055	0,031

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda conservar todos los ítems señalados en la tabla 6.10, dada su elevada significatividad en la conformación de los factores descritos.

En el siguiente paso dentro de este análisis exploratorio, se determina la fiabilidad que a priori, presentan las escalas propuestas, tanto para el constructo de forma global, como para cada una de sus dimensiones.

El coeficiente alfa de Cronbach para el cual Nunnally (1987), recomienda como umbral mínimo de referencia el valor de 0,7 presenta valores satisfactorios para cada uno de los factores (Tabla 6.11). Por tanto, el análisis preliminar de la fiabilidad, invita a mantener la estructura multidimensional de cada una de las escalas delimitadas a través del AFE. La principal crítica a este indicador se basa en que, según aumenta el número de ítems de la escala, aumenta en consonancia el valor de este coeficiente. Por ello, se aconseja utilizarlo con otras medidas procedentes del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 6.11. Evaluación de la fiabilidad en base al Alfa de Cronbach.

Factor	Variables	Alfa de Cronbach
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento clientes actuales. • Conocimiento tendencias. • Conocimiento de debilidades. • Segmentación de mercado. • Conocimiento de fortalezas. • Formación del personal. 	0,75
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por metro cuadrado. • Cumplimiento del plan de ventas. • Ventas totales. • Beneficio neto. 	0,86

Ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio. • Trato con el cliente. • Gestión de quejas. • Evolución de las ventas totales. • Evolución de los resultados totales. 	0,91
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad diferenciación. • Presentación de los productos. • Imagen global. • Nivel de implicación en campañas. 	0,82
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de precios. • Gestión de costes. 	0,77

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el AFE y la evaluación de la fiabilidad, permiten emitir una valoración positiva acerca de la unidimensionalidad de las escalas, puesto que cada ítem mide únicamente un constructo, condición necesaria para su validez. En este caso, se satisfacen las condiciones que señalan Batista y Coenders (2000), para el cumplimiento de este requisito. Los factores 6 a 9, pueden ser interpretados en base a los ítems que los representan. Sin embargo, sus autovalores son inferiores a 1 y no aportan al modelo en su definición. Así mismo, existe un claro salto en el autovalor entre el factor 5 y el factor 6. Estos resultados están alineados con los de las investigaciones precedentes.

En cuanto a la identificación de la estructura de dimensiones subyacente en los datos de la muestra, hay que resaltar que se ajusta en gran medida al modelo propuesto. No obstante, también se encuentra en dicha estructura, particularidades que la diferencian de los resultados de investigaciones precedentes, en cuanto a la composición de los constructos y a la definición de los mismos, dotando así, de identidad propia al desarrollo de las escalas en la presente investigación.

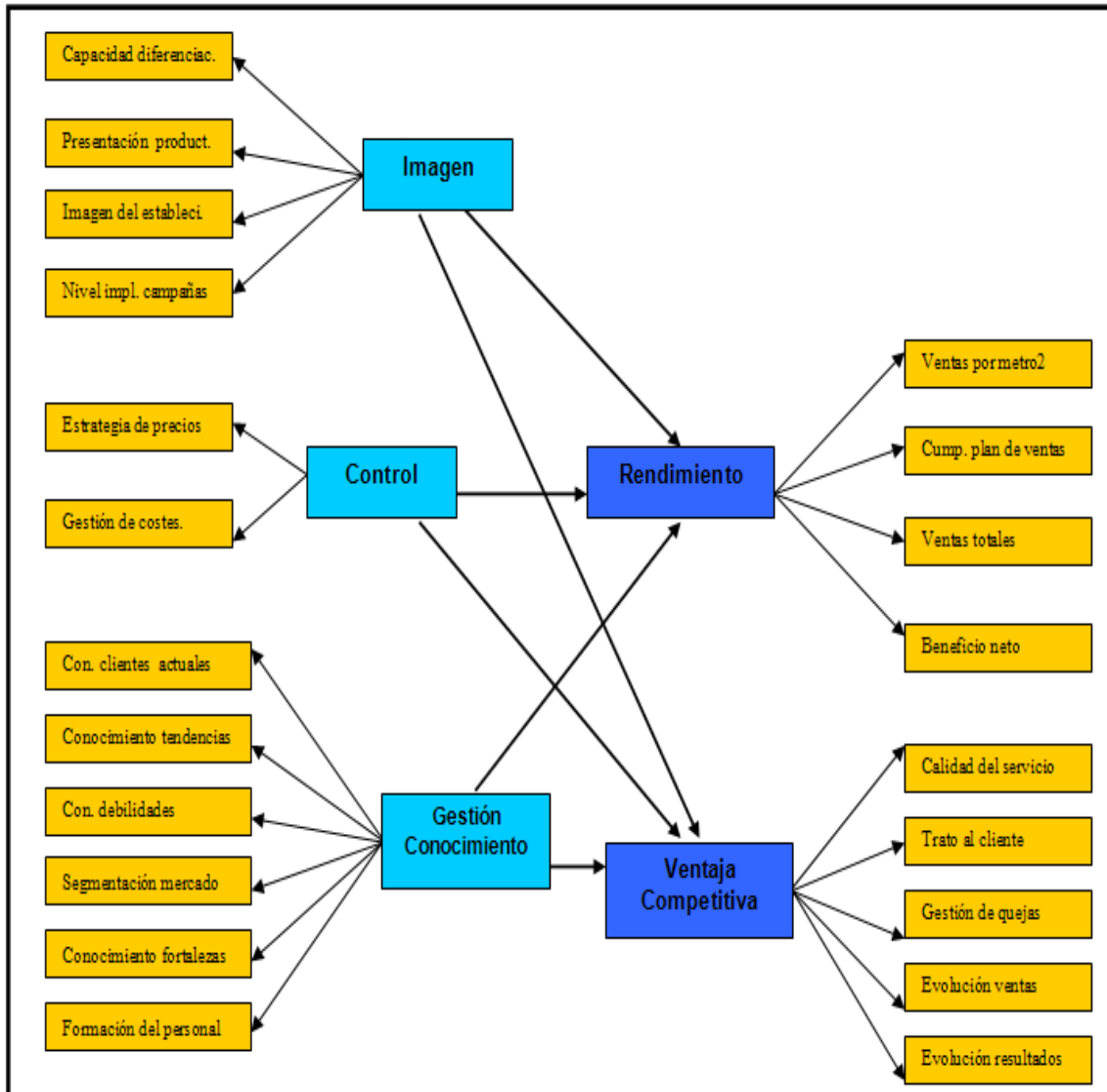
En base a los resultados del AFE, la composición de los constructos y la definición de los mismos, se exponen seguidamente los tres modelos para los que se realizará el análisis sobre su ajuste.

6.3.2.

Modelos

A continuación, se exponen en el diagrama 6.4 tanto los constructos que componen el modelo uno, como los items de los que está compuesto cada constructo y las relaciones entre los mismos.

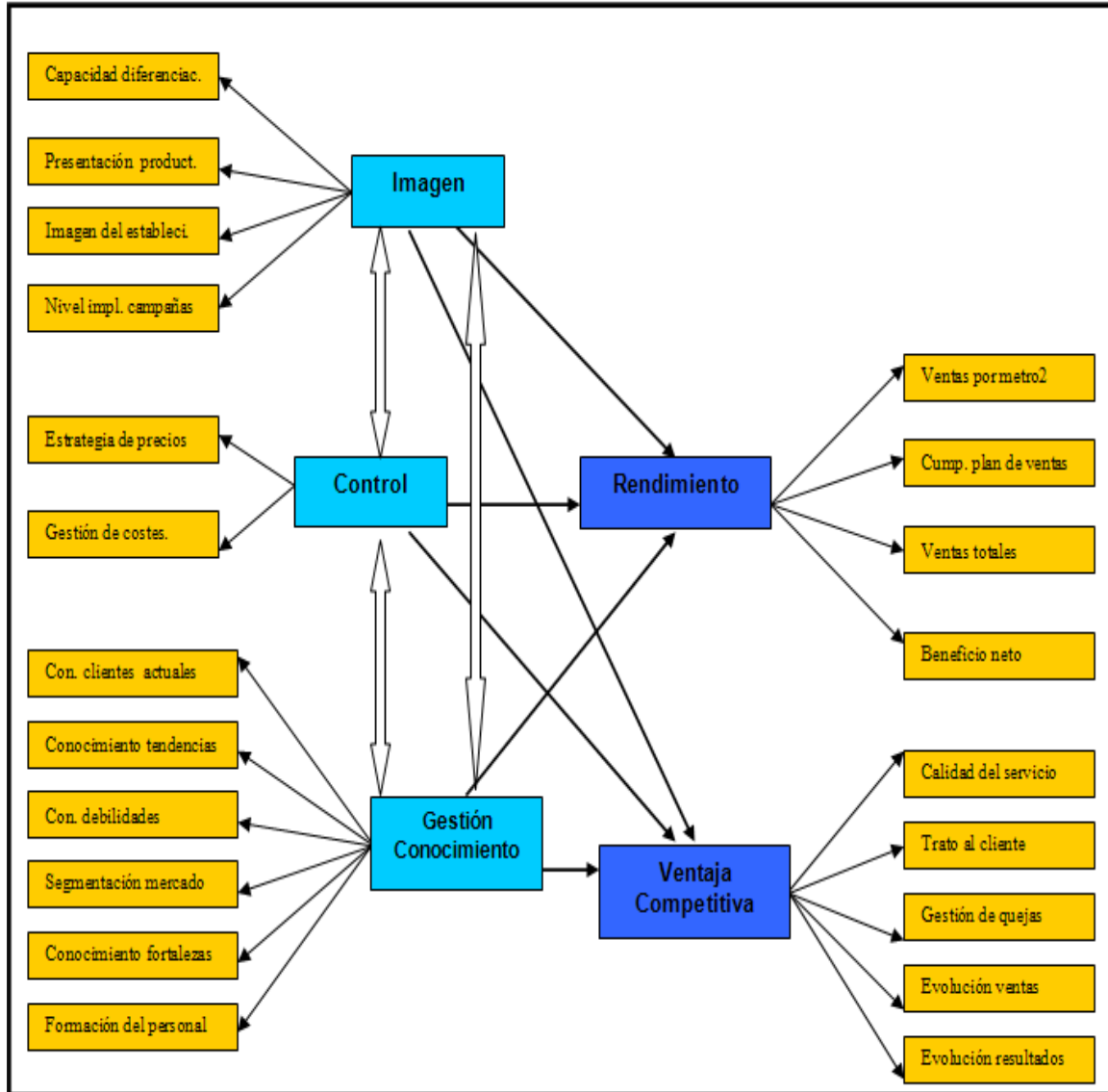
Diagrama 6.4. Modelo 1.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se exponen en el diagrama 6.5 tanto los constructos que componen el modelo dos, como los items de los que está compuesto cada constructo y las relaciones entre los mismos.

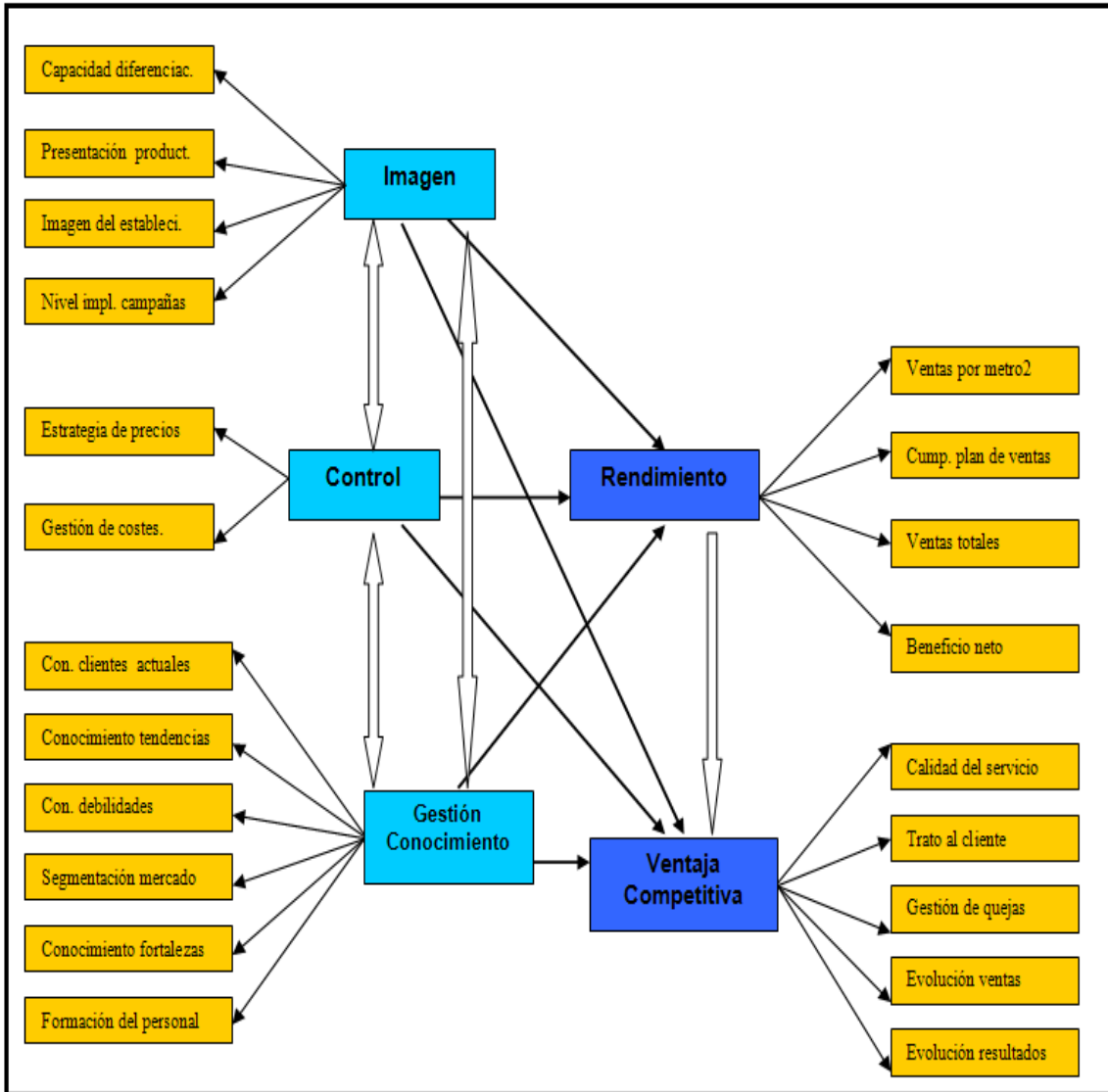
Diagrama 6.5. Modelo 2.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se exponen en el diagrama 6.6 tanto los constructos que componen el modelo tres, como los items de los que está compuesto cada constructo y las relaciones entre los mismos.

Diagrama 6.6. Modelo 3.



Fuente: Elaboración propia.

6.4.

PROCESAMIENTO DE DATOS: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Una vez especificado el modelo, se procede a la fase de identificación. El objetivo de identificar el modelo, consiste en comprobar que los parámetros puedan ser estimados y posteriormente evaluado el ajuste del mismo. A continuación se describen las condiciones necesarias para identificar el modelo (Arias, 2008).

1. Nivel de medida. El nivel de medida debe ser continuo o intercalar como es el caso del presente estudio.
2. Número de valores por indicador. Se recomienda un número mínimo de valores de cada indicador de cuatro con el objetivo de aumentar la probabilidad de que la distribución de los datos se acerque a la normalidad. En la presente investigación este número es de siete.
3. Homocedasticidad. La falta de homocedasticidad es un aspecto relacionado con la normalidad multivariada. En el presente estudio se tiene en cuenta el que los errores de cada observación presenten igual varianza para evitar la heterocedasticidad.
4. Multicolinealidad. Los datos están libres de multicolinealidad. Ésta tiene lugar cuando variables diferentes miden el mismo constructo, lo cual implica una correlación muy elevada entre ellas (superior a 0.9).
5. El modelo incluye todas aquellas variables que resulten relevantes, omitiendo el resto (a lo cuál ayudará la primera fase que se realiza con el AFE). Con ello se consigue que el modelo sea lo más parsimonioso posible, permitiendo que los resultados se repitan con otras muestras.

6. El modelo está supraidentificado (presenta grados de libertad positivos), puesto que el número de observaciones es superior al de parámetros a estimar.
7. El número de observaciones disponibles supera las 150, así como el criterio de al menos cinco observaciones por cada parámetro a estimar.
8. Desde el punto de vista técnico, es suficiente contar con dos indicadores por cada variable latente, como es el caso de los conceptos ventaja competitiva y rendimiento. Sin embargo, siempre que sea posible, se debe contar con al menos tres indicadores para cada concepto, como es el caso de los factores imagen, control e implementación.
9. El modelo no supera los 30 indicadores, puesto que conjuntos muy grandes de datos pueden hacer que el ajuste global del modelo a los datos se vuelva casi imposible. Así mismo, el número de variables latentes no supera los seis.

Una vez finalizado el proceso de identificación, se procede a la estimación de los parámetros y a la posterior evaluación de cada uno de los modelos propuestos.

6.4.1.

Análisis de la bondad del ajuste de los modelos propuestos

La fase de diagnóstico de la bondad del ajuste, se refiere a la exactitud de los supuestos del modelo especificado para determinar si el modelo es correcto y sirve como aproximación al fenómeno real, precisando de esta manera su poder predictivo. Si el modelo es correcto y la muestra lo suficientemente grande, existe una transformación del mínimo de la función de ajuste que sigue una distribución chi-cuadrado con los mismos grados de libertad que el modelo. La hipótesis nula a contrastar manifiesta que el modelo es bueno y cuanto mayor sea el valor obtenido del estadístico χ^2 en comparación con los grados de libertad, peor será su ajuste.

El diagnóstico de la bondad de ajuste resulta crucial para establecer la validez del cuestionario. Como indican Batista y Coenders (2001), la etapa de diagnóstico permite distinguir los modelos que ajusten flagrantemente mal los datos, de aquellos modelos

que los ajusten razonablemente bien, aunque de estos últimos pueden existir varios. La etapa de diagnóstico no es capaz de demostrar que un modelo es correcto, sino a lo sumo, incapaz de demostrar que es incorrecto. En consecuencia, tampoco será capaz de demostrar que un cuestionario es válido, sino incapaz de demostrar que es inválido. En la práctica, interesa más cuantificar el grado de ajuste (o desajuste), del modelo, que simplemente rechazar o no la hipótesis nula.

El diagnóstico no solo permite evaluar el modelo, sino también sugiere maneras de mejorarlo y permite comparar el ajuste de varios modelos. A continuación se evalúan la bondad del ajuste de los tres modelos planteados.

6.4.1.1. Diagnóstico de la bondad del ajuste del modelo 1

Como se ha indicado anteriormente, el índice de ajuste absoluto más utilizado en la literatura es χ^2 . Sin embargo, este índice raramente es utilizado como prueba única o concluyente de la bondad del ajuste del modelo puesto que en ocasiones, la distribución de los datos no se ajusta a la distribución χ^2 ; su valor está influenciado por el tamaño de la muestra o se basa en hipótesis excesivamente restrictivas. Para superar estos inconvenientes se han desarrollado multitud de índices parciales de ajuste tanto de carácter absoluto (SRMR, GFI, AGFI, PGFI), como parsimonioso (RMSEA), predictivo (BIC) o incremental (CFI, TLI, NFI, PNFI) entre otros.

Siguiendo con el planteamiento diseñado en el capítulo anterior, se expone a continuación el resultado de los índices de ajuste establecidos.

χ^2 : El valor de este índice para el modelo 1 es de 0,03142. Esto implica un mal ajuste del modelo puesto que debiera ser un valor superior a 0,05. Como ha sido mencionado, este índice raramente es utilizado como prueba única sobre la bondad del ajuste por lo que se analizan a continuación índices adicionales.

G.F.I.: Goodness of Fit Index. El valor de este índice para el modelo 1 es de 0,85527. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 1 propuesto.

S.R.M.R.: Standardized Root Mean Square Residual. El valor de este índice para el modelo 1 es de 0,0846. El valor debería ser inferior a 0,08 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 1 propuesto.

R.M.S.E.A.: Root Mean Square Error of Approximation. El valor de este índice para el modelo 1 es de 0,06671. El valor debería ser inferior a 0,08 y así lo es, siendo el único indicador que está alineado con el modelo 1.

N.F.I.: Normed Fit Index. El valor de este índice para el modelo 1 es de 0,7192. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 1 propuesto.

N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index. El valor de este índice para el modelo 1 es de 0,82932. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 1 propuesto.

C.F.I.: Comparative Fit Index. El valor de este índice para el modelo 1 es de 0,85452. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 1 propuesto.

Tabla 6.12. Indicadores de ajuste del modelo 1.

Indicadores de ajuste	Valores
Nivel de significación de p (Chisq).	Superior a 0,05 para p (Chisq): 0,03142
GFI: Goodness of Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,85527
SRMR: Standardized Root Mean Square Residual.	Inferior a 0,08. Mejor cuanto más próximo a 0,00. 0,0846

R.M.S.E.A.: Root Mean Square Error Aproximation.	<p>Inferior a 0,08 (preferiblemente inferior a 0,06).</p> <p>El modelo debe rechazarse si R.M.S.E.A. > 0,10</p> <p style="text-align: center;">0,06671</p>
N.F.I.: Normed Fit Index.	<p>El valor debería ser superior a 0,95.</p> <p>>0,90 indica un ajuste razonable.</p> <p style="text-align: center;">0,7192</p>
N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index.	<p>El valor debería ser superior a 0,95.</p> <p>>0,90 indica un ajuste razonable.</p> <p style="text-align: center;">0,82932</p>
C.F.I.: Comparative Fit Index.	<p>El valor debería ser superior a 0,95.</p> <p>>0,90 indica un ajuste razonable.</p> <p style="text-align: center;">0,85452</p>

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, de los siete índices establecidos para evaluar el ajuste del modelo 1, únicamente R.M.S.E.A. indica un ajuste razonable del mismo. Los restantes 6 indican un mal ajuste del modelo, por lo que dicho modelo es rechazado y se evaluarán los siguientes modelos en base a los mismos criterios.

6.4.1.2. Diagnóstico de la bondad del ajuste del modelo 2

El modelo 2 representa una aproximación más laxa respecto al modelo anterior, puesto que permite que exista relación entre las variables que identifican las competencias distintivas. Dicho modelo también determina la independencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva. Este modelo fue propuesto por McGee y Peterson (2000) para ser analizado en posteriores investigaciones puesto que según dichos autores, se ajusta en mayor medida que el modelo inicial anteriormente analizado.

Siguiendo con el planteamiento diseñado y expuesto anteriormente, se expone a continuación el resultado de los índices de ajuste establecidos.

χ^2 : El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,04252. Esto implica un mal ajuste del modelo puesto que debiera ser un valor superior a 0,05. Sin embargo, este valor indica un mejor ajuste del modelo 2 respecto al modelo 1 previamente analizado. Como ha sido mencionado, este índice raramente es utilizado como prueba única sobre la bondad del ajuste por lo que se analizan a continuación índices adicionales.

G.FI.: Goodness of Fit Index. El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,91473. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 2 propuesto. Sin embargo, este indicador presenta un mejor ajuste que en el modelo anterior y valores por encima de 0,90 pueden ser considerados como un ajuste razonable.

S.R.M.R.: Standardized Root Mean Square Residual. El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,079356. El valor debería ser inferior a 0,08 por lo que indica un buen ajuste del modelo 2 y una mejora en el ajuste con respecto al modelo 1.

R.M.S.E.A.: Root Mean Square Error of Approximation. El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,06315. El valor debería ser inferior a 0,08 y así lo es, por lo que indica un buen ajuste del modelo al igual que el índice anterior y una evolución positiva en cuanto al ajuste respecto al modelo 1.

N.F.I.: Normed Fit Index. El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,8935. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 2.

N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index. El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,93461. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo propuesto 2. Sin embargo, su valor se aproxima al umbral en el que indicaría un buen ajuste y conlleva una evolución positiva respecto al modelo 1. Valores por encima de 0,90 pueden ser considerados como un ajuste razonable.

C.F.I.: Comparative Fit Index. El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,92378. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un mal ajuste del modelo 2 propuesto. Sin embargo, igual que en el anterior índice, su valor se aproxima al umbral en el que indicaría un buen ajuste y conlleva una evolución positiva respecto al modelo 1. Valores por encima de 0,90 pueden ser considerados como un ajuste razonable.

Tabla 6.13. Indicadores de ajuste del modelo 2.

Indicadores de ajuste	Valores
Nivel de significación de p (Chisq).	Superior a 0,05 para p (Chisq): 0,04252
GFI: Goodness of Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,91473
SRMR: Standardized Root Mean Square Residual.	Inferior a 0,08. Mejor cuanto más próximo a 0,00. 0,079356
R.M.S.E.A.: Root Mean Square Error Aproximation.	Inferior a 0,08 (preferiblemente inferior a 0,06). El modelo debe rechazarse si R.M.S.E.A. > 0,10 0,06315
N.F.I.: Normed Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,8935
N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,93461
C.F.I. Comparative Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,92378

Fuente: Elaboración propia.

Este segundo modelo representa en general un mejor ajuste con respecto al modelo 1 puesto que un indicador (S.R.M.R.), están dentro de los valores que indican un buen

ajuste y cuatro indicadores (R.M.S.E.A., G.F.I., N.N.F.I. y C.F.I.), están por encima del umbral que indica un ajuste razonable. Tanto el nivel de significación de p (Chisq) como C.F.I. están por debajo del umbral para aceptar un buen ajuste del modelo. A continuación se evaluará el último modelo siguiendo los mismos criterios establecidos.

6.4.1.3. Diagnóstico de la bondad del ajuste del modelo 3

Este tercer modelo representa la aproximación más laxa de los tres modelos propuestos, puesto que permite que exista relación entre las variables que identifican las competencias distintivas y también determina la dependencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva, siendo esta última moderada por el rendimiento. Como se ha indicado en apartados anteriores, las relaciones entre competencias distintivas y rendimiento son tratadas en los modelos desarrollados por Snow y Hrebiniak (1980), Dess y Robinson (1984) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) entre otros. Las relaciones entre competencias distintivas y ventaja competitiva son tratadas por Stoner 1987, Lado, Boyd y Wright (1992), Conant, Smart y Solano (1993), McGee y Finney (1997) y McGee y Peterson (2000). La interacción entre las competencias distintivas y ventaja competitiva supone una evolución en los modelos desarrollados hasta la fecha.

Siguiendo con el planteamiento diseñado y expuesto anteriormente, se expone a continuación el resultado de los índices de ajuste establecidos.

χ^2 : El valor de este índice para el modelo 3 es de 0,54852. Esto implica un ajuste superior a $p > 0,05$ y evidencia un mejor ajuste de los datos que los dos modelos anteriores. Conviene examinar tanto el nivel de significación estadística, como la magnitud del valor de χ^2 . Según Arias (2008), valores grandes corresponderían a un ajuste deficiente y valores pequeños a un mejor ajuste. En este caso, la magnitud del valor de χ^2 es de 34,67, siendo la menor magnitud de los tres modelos investigados. Como indican Bollen y Long (1993), la dificultad en la interpretación de este estadístico radica en que es sensible al tamaño de la muestra, puesto que con muestras grandes, resulta casi inevitable rechazar un buen ajuste. Por ello, este índice raramente es

utilizado como prueba única sobre la bondad del ajuste por lo que se analizan a continuación los indicadores adicionales.

G.FI.: Goodness of Fit Index. El valor de este índice para el modelo 3 es de 0,96342. El valor es superior a 0,95 lo que indica un buen ajuste del modelo.

S.R.M.R.: Standardized Root Mean Square Residual. El valor de este índice para el modelo 2 es de 0,062143. El valor es inferior a 0,08 por lo que indica un buen ajuste del modelo 3 y una mejora en el ajuste con respecto a los modelos 1 y 2.

R.M.S.E.A.: Root Mean Square Error of Approximation. El valor de este índice para el modelo 3 es de 0,05986. El valor debería ser inferior a 0,08 y así lo es, por lo que indica un buen ajuste del modelo al igual que el índice anterior y una evolución positiva en cuanto al ajuste respecto a los modelos 1 y 2.

N.F.I.: Normed Fit Index. El valor de este índice para el modelo 3 es de 0,96338. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste y así lo es. Así mismo, evidencia un mejor ajuste respecto a los modelos 1 y 2.

N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index. El valor de este índice para el modelo 3 es de 0,97859. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste y así lo es. Este indicador especifica un mejor ajuste respecto a los modelos 1 y 2.

C.F.I.: Comparative Fit Index. El valor de este índice para el modelo 3 es de 0,95428. El valor debería ser superior a 0,95 para indicar un buen ajuste, por lo que implica un buen ajuste del modelo propuesto 3 y evidencia una mejora en este índice respecto a los modelos 1 y 2.

Tabla 6.14. Indicadores de ajuste del modelo 3.

Indicadores de ajuste	Valores
Nivel de significación de p (Chisq).	Superior a 0,05 para p (Chisq): 0,054852.
GFI: Goodness of Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,96342
SRMR: Standardized Root Mean Square Residual.	Inferior a 0,08. Mejor cuanto más próximo a 0,00. 0,062143
R.M.S.E.A.: Root Mean Square Error Aproximation.	Inferior a 0,08 (preferiblemente inferior a 0,06). El modelo debe rechazarse si R.M.S.E.A. > 0,10 0,05986
N.F.I.: Normed Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,96338
N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,97859
C.F.I. Comparative Fit Index.	El valor debería ser superior a 0,95. >0,90 indica un ajuste razonable. 0,95428

Fuente: Elaboración propia.

Este tercer modelo representa en general un mejor ajuste con respecto a los modelos 1 y 2, puesto que todos los indicadores están dentro de los valores que indican un

buen ajuste. En la siguiente tabla se especifica el ajuste de cada uno de los tres modelos analizados:

Tabla 6.15. Comparativa de indicadores de ajuste de los tres modelos.

Indicadores de ajuste	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Nivel de significación de p (Chisq).	0,03142	0,04252	0,054852
GFI: Goodness of Fit Index.	0,85527	0,91473	0,96342
S.R.M.R.: Standardized Root Mean Square Residual.	0,0846	0,079356	0,062143
R.M.S.E.A: Root Mean Square Error Approximation.	0,06671	0,06315	0,05986
N.F.I.: Normed Fit Index.	0,7192	0,8935	0,96338
N.N.F.I.: Non-Normed Fit Index.	0,82932	0,93461	0,97859
C.F.I. Comparative Fit Index.	0,85452	0,92378	0,95428

Fuente: Elaboración propia.

El primer modelo incumple todas las medidas de bondad de ajuste excepto R.M.S.E.A., mientras que el segundo modelo incumple dos de éstas, frente al tercer modelo que presenta un buen ajuste en todos sus indicadores.

Por ello, la fase de evaluación e interpretación del modelo se desarrolla a continuación específicamente con el modelo tres, puesto que es el que presenta un mejor ajuste. En este punto es conveniente señalar que los índices de ajuste no proporcionan garantía alguna respecto a la utilidad del modelo, sino que la información que realmente suministran, se refiere más bien a la falta de ajuste del mismo. Así, esta fase permite rechazar modelos cuyo ajuste resulta flagrantemente malo²⁵.

²⁵ Pero en ningún caso permite aceptar un modelo determinado como solución única.

6.5.

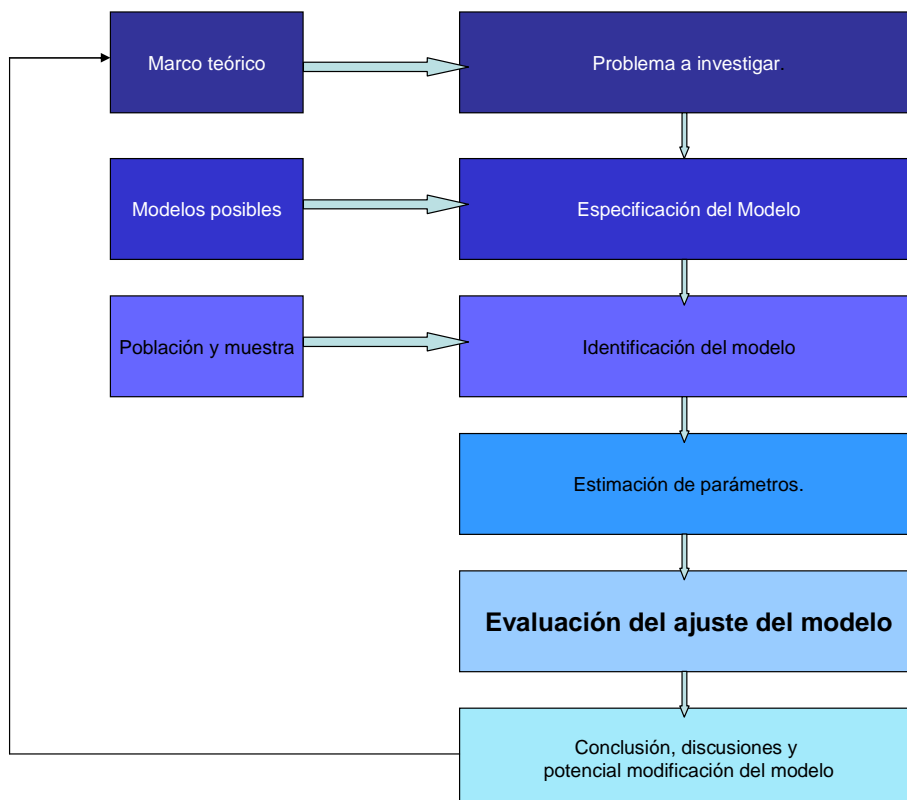
EVALUACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL MODELO 3

6.5.1.

Indicadores adicionales para la evaluación e interpretación del modelo 3

Una vez establecido el modelo tres como el que presenta un mejor ajuste inicial, se procede a su evaluación completa. Para ello, se continuará con el proceso establecido en el capítulo 5, identificado en el diagrama 6.7 como la fase de “evaluación del ajuste del modelo”.

Diagrama 6.7. Fases para la modelización.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se enumeran en la tabla 6.16 los indicadores que se tendrán en cuenta para completar la evaluación de dicho modelo:

Tabla 6.16. Indicadores adicionales para la evaluación e interpretación del modelo.

Indicadores	Valores
Validez convergente: Carga factorial.	Carga factorial significativa, superior a 0,5.
Validez convergente: Valores de t. (C.R.)	Los valores absolutos deberían ser superiores a 1.96 para 95% y > 2.81 para 99,5%.
Validez convergente: R ² .	Superior a 0,30.
Validez convergente: V.M.E.: Varianza Media Extraída.	La V.M.E. de las V.L. deberían ser superiores a 0,50.
Residuos.	Distribución normal, simétrica en torno a 0.
Fiabilidad: Alfa de Cronbach.	Valores superiores a 0,7.
Fiabilidad: ítem-total.	Carga factorial significativa, superior a 0,5.
Fiabilidad Compuesta de las Variables Latentes (consistencia interna).	Deberían ser superiores a 0,60, (0,70 preferiblemente) e inferior a 0,95.
Validez discriminante entre los constructos.	Debería ser menor a 0,9.

Fuente: Elaboración propia.

El programa proporciona la estimación de cada uno de los parámetros libres. De esta manera, Lambda representa la correlación que existe entre el indicador y el factor.

La validez convergente de las escalas se contrasta a partir de cuatro criterios: cargas factoriales estandarizadas superiores a 0,5, ítems con cargas factoriales significativas al 5% ($t > 1,96$), coeficientes R² superiores a 0,3 (Hair et al., 1999) y valores por encima de 0,5 para la varianza media extraída (Fornell y Lacler, 1981).

La fiabilidad de las escalas se analiza a partir de los valores del alpha de Cronbach, la fiabilidad item - total y el índice de fiabilidad compuesta (Hair et al., 1999).

Finalmente, la validez discriminante entre los constructos tiene como objetivo determinar si éstos están bien definidos. Para ello se estudian sus correlaciones. Valores cercanos a 0,9 o superiores, establecen una alta correlación entre los constructos, lo que indicaría que, o no están bien definidos, o que dos constructos diferentes tienden a medir lo mismo (Hair et al., 1999).

Así mismo, el programa proporciona el error estándar, esto es, la parte del ítem que no explica el constructo al que pertenece. Los errores de medida representan el efecto combinado de todas las posibles fuentes de influencia (distinta a los factores), sobre las variables manifiestas. Puesto que sus causas no son conocidas, los errores de medida se consideran en el AFC como variables exógenas y reflejan dos clases de varianza única: por un lado el error aleatorio y por otro la varianza sistemática debida a otros elementos que el indicador mide, además del factor subyacente, como pueden ser los efectos de un determinado método de medida. El error estándar muestra con qué grado de precisión se ha estimado el parámetro. Cuanto más pequeño sea éste, más precisa habrá sido la medida.

A continuación se desarrolla cada uno de los aspectos mencionados para la evaluación e interpretación del modelo.

6.5.2.

Evaluación de los resultados sobre validez convergente

El objetivo del presente apartado consiste en determinar la validez convergente de las escalas para el modelo tres. La validez convergente establece el grado en que dos o más ítems de medir el mismo concepto están de acuerdo entre sí. Metodológicamente la validez convergente indica que la escala de medición de cada concepto representa una única dimensión. Kinnear y Taylor (1995), indican que la validez de una escala hace referencia al grado en el cual, el proceso de medida está libre tanto de errores sistemáticos, como de errores aleatorios. La validez representa

un concepto más amplio que el de fiabilidad, puesto que una medida válida generalmente resulta fiable, pero una medida fiable, no tiene por qué ser válida.

En la tabla 6.17 se especifica cómo carga cada variable en su factor. Esta carga representa una relación que indica en qué medida una variable afecta a la otra. De esta manera, se establece que “conocimiento de los clientes actuales” está correlacionado con el factor gestión del conocimiento, en un 81,1%. Las cargas factoriales representan la primera medida de validez convergente, mientras que el error asociado a cada ítem indica la parte del ítem que no explica el factor. De esta manera, el ítem “conocimiento de tendencias” está relacionado con el factor gestión del conocimiento en un 60,1% y el error asociado al ítem (0,153), indica la parte del ítem no explicada por el factor. La columna error mide las discrepancias entre el ítem y el factor. Esta, representa la parte del ítem que no explica el factor y es una medida de la incertidumbre que existe de que el valor de la carga factorial sea correcto. Así sucesivamente se interpretan cada una de las correlaciones entre las variables, los factores y los errores asociados. Cargas factoriales de los ítems por encima de 0,50 son indicativos de validez convergente (Hair et al., 1999). En todos los casos las cargas factoriales superan el criterio establecido de 0,5 para ser significativas, lo cual proporciona evidencia sobre la validez convergente en cuanto al primer criterio establecido para su evaluación. Cabe destacar la carga factorial superior a 0,9 del ítem “estrategia de precios” en el factor 5, lo que indica una relación muy elevada entre el ítem y el factor.

Tabla 6.17. Estudio de la validez convergente: carga factorial.

Ítem	Factor	Carga factorial	Error
conocimiento cli. actuales	Gestión conocimiento	0,811	0,148
conocimiento tendencias	Gestión conocimiento	0,601	0,153
conocimiento debilidades	Gestión conocimiento	0,631	0,128
segmentación mercado	Gestión conocimiento	0,636	0,139
conocimiento fortalezas	Gestión conocimiento	0,691	0,124
formación del personal	Gestión conocimiento	0,598	0,149
ventas * m ²	Rendimiento	0,764	0,132
cump. plan de ventas	Rendimiento	0,890	0,137
ventas totales	Rendimiento	0,770	0,169
beneficio neto	Rendimiento	0,846	0,144
calidad servicio	Ventaja competitiva	0,811	0,163

trato cliente	Ventaja competitiva	0,601	0,175
gestión quejas	Ventaja competitiva	0,612	0,169
evo. ventas totales	Ventaja competitiva	0,790	0,158
evo. resultados globales	Ventaja competitiva	0,711	0,143
capacidad diferenciación	Imagen	0,819	0,182
presentación productos	Imagen	0,907	0,160
imagen establecimiento	Imagen	0,863	0,176
Nivel.implicación.campañas	Imagen	0,598	0,165
estrategia de precios	Control	0,913	0,182
gestión de costes	Control	0,673	0,144

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se evalúa el segundo criterio (C.R. valor de t) y el tercer criterio (R^2) para establecer la validez convergente de las escalas. En la tabla 6.18 se especifican los valores C.R. que indican que las cargas factoriales estandarizadas son significativas al 99,5% (C.R.>2.81) en todos los casos, lo cual satisface los valores establecidos para este segundo criterio. Estos datos proporcionan evidencia consistente sobre la validez convergente en base al segundo criterio establecido. De la misma manera, el tercer criterio para valorar la validez convergente establece que los coeficientes de R^2 deben superar el valor de 0,3. Esto ocurre en todos los casos, por lo que el tercer criterio para establecer la validez convergente de las escalas también se cumple. Así mismo, el error estándar muestra con qué grado de precisión se ha estimado el parámetro: mientras más pequeño sea, más precisa habrá sido la medida. En todos los casos, los errores asociados a la estimación de cada ítem están dentro de los parámetros admitidos (Hair et al., 1999).

Tabla 6.18. Estudio de la validez convergente: C.R. valor de t y R^2 .

Ítem	Factor	C.F.	C.R. valor de t	R^2
conocimiento cli. actuales	Gestión conocimiento	0,811	5,470	0,658
conocimiento tendencias	Gestión conocimiento	0,601	3,919	0,362
conocimiento debilidades	Gestión conocimiento	0,631	4,929	0,398
segmentación mercado	Gestión conocimiento	0,636	4,584	0,404
conocimiento fortalezas	Gestión conocimiento	0,691	5,595	0,478
formación del personal	Gestión conocimiento	0,598	4,013	0,358
ventas * m ²	Rendimiento	0,764	5,784	0,583
cump. plan de ventas	Rendimiento	0,890	6,510	0,792

ventas totales	Rendimiento	0,770	4,551	0,593
beneficio neto	Rendimiento	0,846	5,876	0,716
calidad servicio	Ventaja competitiva	0,811	4,965	0,658
trato cliente	Ventaja competitiva	0,601	3,432	0,361
gestión quejas	Ventaja competitiva	0,612	3,614	0,375
evo. ventas totales	Ventaja competitiva	0,790	5,009	0,625
evo. resultados globales	Ventaja competitiva	0,711	4,974	0,506
capacidad diferenciación	Imagen	0,819	4,508	0,671
presentación productos	Imagen	0,907	5,656	0,823
imagen establecimiento	Imagen	0,863	4,903	0,744
nivel, implicacion, campañas	Imagen	0,598	3,621	0,357
estrategia de precios	Control	0,913	5,009	0,833
gestión de costes	Control	0,673	4,661	0,453

C.R. > 1,96 para p = 0,05

C.R. > 2,58 para p = 0,01

C.R. > 2.81 para p = 0,005 (valores absolutos de C.R.).

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se evalúa el cuarto criterio para establecer la validez convergente de las escalas. En la tabla 6.19 se especifican los valores obtenidos para la varianza media extraída. En todos los casos se observa cómo estos valores están por encima de 0,5, lo cuál representa un indicador de validez convergente de las escalas.

Tabla 6.19. Estudio de la validez convergente: V.M.E.

Item	Factor	Carga factorial	V.M.E.
conocimiento cli. actuales	Gestión conocimiento	0,811	
conocimiento tendencias	Gestión conocimiento	0,601	
conocimiento debilidades	Gestión conocimiento	0,631	
segmentación mercado	Gestión conocimiento	0,636	
conocimiento fortalezas	Gestión conocimiento	0,691	
formación del personal	Gestión conocimiento	0,598	0,760
ventas * m ²	Rendimiento	0,764	
cump. plan de ventas	Rendimiento	0,890	
ventas totales	Rendimiento	0,770	
beneficio neto	Rendimiento	0,846	0,822

calidad servicio	Ventaja competitiva	0,811	
trato cliente	Ventaja competitiva	0,601	
gestión quejas	Ventaja competitiva	0,612	
evo. ventas totales	Ventaja competitiva	0,790	
evo. resultados globales	Ventaja competitiva	0,711	0,757
capacidad diferenciación	Imagen	0,819	
presentación productos	Imagen	0,907	
imagen establecimiento	Imagen	0,863	
nivel, implicación, campanas	Imagen	0,598	0,792
estrategia de precios	Control	0,913	
gestión de costes	Control	0,673	0,797

Fuente: Elaboración propia.

Al cumplirse en todos los casos los cuatro requisitos establecidos para determinar la validez convergente de las escalas, se establece la evidencia de la misma para el modelo desarrollado.

6.5.3.

Evaluación de los resultados sobre fiabilidad de las escalas

El objetivo del presente apartado consiste en determinar la fiabilidad de las escalas. La fiabilidad establece la constancia de los resultados cuando se repite el proceso de medición en circunstancias similares. Determina el grado en el que el proceso de medición está libre de errores aleatorios. La fiabilidad fue contrastada en el presente modelo a partir de tres criterios (Hair et al., 1999):

1. El alfa de Cronbach es una media ponderada de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. El objetivo a la hora de crear una escala fiable es que los ítems presenten una alta correlación. Cuanto más se aproxime a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Se considera que valores del alfa superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. En la tabla 6.20 se observa cómo todos los valores del alfa de Cronbach superan el valor mínimo de 0,7.

Tabla 6.20. Estudio de la fiabilidad de las escalas: Alfa de Cronbach.

Item	Factor	Carga factorial	Alfa de Cronbach
conocimiento cli. actuales	Gestión conocimiento	0,811	
conocimiento tendencias	Gestión conocimiento	0,601	
conocimiento debilidades	Gestión conocimiento	0,631	
segmentación mercado	Gestión conocimiento	0,636	
conocimiento fortalezas	Gestión conocimiento	0,691	
formación del personal	Gestión conocimiento	0,598	0,750
ventas * m ²	Rendimiento	0,764	
cump. plan de ventas	Rendimiento	0,890	
ventas totales	Rendimiento	0,770	
beneficio neto	Rendimiento	0,846	0,860
calidad servicio	Ventaja competitiva	0,811	
trato cliente	Ventaja competitiva	0,601	
gestión quejas	Ventaja competitiva	0,612	
evo. ventas totales	Ventaja competitiva	0,790	
evo. resultados globales	Ventaja competitiva	0,711	0,910
capacidad diferenciación	Imagen	0,819	
presentación productos	Imagen	0,907	
imagen establecimiento	Imagen	0,863	
nivel implicación campañas	Imagen	0,598	0,820
estrategia de precios	Control	0,913	
gestión de costes	Control	0,673	0,770

Fuente: Elaboración propia.

2. El índice de fiabilidad compuesta. La fiabilidad interna o consistencia interna representa la estabilidad de las puntuaciones entre los diferentes elementos que componen el instrumento de medición. Es una medida de la homogeneidad. Si los distintos items de un cuestionario pretenden medir un mismo concepto es esperable que las respuestas a estos estén relacionados entre si. Sus valores deben ser superiores a 0,7 e inferiores a 0,95. Estos dos supuestos se cumplen en todos los casos por lo que existe evidencia sobre la fiabilidad compuesta.

Tabla 6.21. Estudio de la fiabilidad de las escalas: fiabilidad compuesta.

Item	Factor	Carga factorial	Fiabilidad
conocimiento cli.actuales	Gestión conocimiento	0,811	
conocimiento tendencias	Gestión conocimiento	0,601	
conocimiento debilidades	Gestión conocimiento	0,631	
segmentación mercado	Gestión conocimiento	0,636	
conocimiento fortalezas	Gestión conocimiento	0,691	
formación del personal	Gestión conocimiento	0,598	0,949
ventas * m ²	Rendimiento	0,764	
cump. plan de ventas	Rendimiento	0,890	
ventas totales	Rendimiento	0,770	
beneficio neto	Rendimiento	0,846	0,948
calidad servicio	Ventaja competitiva	0,811	
trato cliente	Ventaja competitiva	0,601	
gestión quejas	Ventaja competitiva	0,612	
evo. ventas totales	Ventaja competitiva	0,790	
evo. resultados globales	Ventaja competitiva	0,711	0,939
capacidad diferenciación	Imagen	0,819	
presentación productos	Imagen	0,907	
imagen establecimiento	Imagen	0,863	
nivel implicación campañas	Imagen	0,598	0,937
estrategia de precios	Control	0,913	
gestión de costes	Control	0,673	0,885

Fuente: Elaboración propia.

3. El índice de fiabilidad item-total. La correlación entre un ítem y la escala global sirve como complemento de las medidas de fiabilidad de las escalas globales. Es una medida de fiabilidad individual que no valora la fiabilidad de la escala completa. Como se observa en la tabla 6.21, todos los valores de las cargas factoriales superan el 0,5.

Al cumplirse en todos los casos los tres requisitos establecidos para determinar la fiabilidad de las escalas, se establece la evidencia de la misma para el modelo desarrollado.

6.5.4.

Evaluación de los resultados sobre validez discriminante

El criterio de validez discriminante tiene como objetivo medir el grado en el que un concepto difiere de otros conceptos. Metodológicamente cada escala ha de representar una dimensión separada. Fornell y Lacker (1981), indican que la correlación entre los distintos factores debe ser inferior a 0,9 para poder establecer una diferenciación clara de los conceptos que están siendo medidos. Así mismo, ambos autores sugieren que las medidas de la varianza media extraída, además de poder ser utilizada como criterio sobre validez convergente, también puede ser establecido como criterio para determinar la validez discriminante. Para ello, las VME de los factores deben ser superiores a las correlaciones entre los factores. Los datos evidencian que estos dos criterios son satisfechos en todos los casos, por lo que se confirma la validez discriminante de las escalas establecidas.

Los valores C.R. indican que los parámetros son significativos al 99,5% (C.R.>2.81) en todos los casos, lo cual satisface los valores establecidos. Así mismo, en todos los casos, los errores asociados a la estimación de cada ítem están dentro de los parámetros admitidos (Hair et al., 1999).

Tabla 6.22. Estudio de la validez discriminante de las escalas.

Factor 1	Factor 2	Parámetro	Error	C.R. valor de t
Rendimiento	Gestión Conocimiento	0,676	0,084	8,095
V. Competitiva	Gestión Cocimiento	0,572	0,114	5,025
Imagen	Gestión Cocimiento	0,641	0,094	6,830
Control	Gestión Conocimiento	0,536	0,106	5,036
V. Competitiva	Rendimiento	0,549	0,118	4,659
Imagen	Rendimiento	0,518	0,103	5,014
Control	Rendimiento	0,424	0,099	4,272
Imagen	Ventaja Competitiva	0,716	0,119	6,042
Control	Ventaja Competitiva	0,616	0,104	5,953
Control	Imagen	0,692	0,118	5,864

C.R. > 1,96 para p = 0,05

C.R. > 2,58 para p = 0,01

C.R. > 2.81 para p = 0,005 (valores absolutos de C.R.).

Fuente: Elaboración propia.

6.5.5.

Evaluación de los resultados sobre multicolinealidad

El término de multicolinealidad se refiere a la situación en la que existe una correlación muy elevada entre las variables explicativas que integran el modelo. Para que exista multicolinealidad, esta correlación ha de ser muy elevada, puesto que generalmente existe una correlación entre dos variables en el modelo que se está evaluando²⁶.

Como indica Wong (1990), un test para evaluar e identificar la existencia de multicolinealidad consiste en cotejar todas las correlaciones entre todas las parejas de variables predictoras, para detectar aquellas que presenten valores elevados (cerca de uno).

El análisis de la correlación entre las variables para determinar la existencia de multicolinealidad presenta dos debilidades. La primera está relacionada con la definición del valor límite a partir del cual se considera que la correlación determina la existencia de multicolinealidad. La segunda limitación de este método basado en el grado de correlación lineal entre todos los pares de variables, reside en que pueden pasar desapercibidos problemas en los casos en los que el patrón de colinealidad afecte a más de dos variables. Para corroborar la ausencia de multicolinealidad, Marquardt (1970), propone utilizar el valor del indicador de inflación de la varianza (VIF). Una variable con un VIF mayor de diez puede causar multicolinealidad.

A continuación se desarrolla el proceso para obtener la matriz de correlaciones tomando como base la matriz de covarianzas y se evalúan tanto el criterio de correlación entre las variables predictoras, como el índice VIF para establecer la ausencia de multicolinealidad.

El primer paso del proceso consiste en desarrollar la matriz de correlaciones partiendo de la matriz de covarianzas. El análisis se puede establecer por medio de la matriz de

²⁶ Pueden darse dos grados de multicolinealidad: 1. Multicolinealidad exacta: se determina la existencia de multicolinealidad exacta cuando una o más variables representan una combinación lineal de otra, esto es, existe un coeficiente de determinación entre ambas variables de uno. Esto implica que la matriz tenga un determinante cero y no sea invertible. 2. Multicolinealidad aproximada: se determina la existencia de multicolinealidad aproximada cuando una o más variables no son una combinación lineal exacta, pero existe un coeficiente de determinación entre ambas variables muy próximo a uno.

covarianzas, sin embargo, el hecho de no existir medidas homogéneas para cuantificar los valores obtenidos en la misma, lleva a la utilización de la matriz de correlaciones, donde el máximo valor que se puede obtener es la unidad. En la tabla 6.23 se presenta la matriz de covarianzas.

Tabla 6.23. Matriz de covarianzas.

	C.C.A.	C.T.	V.M2	C.D.	S.M.	C.P.V.	C.D.	C.S.	E.P.	G.C.	P.P	T.C.	G.Q.	I.E.	N.I.	C.F.	F.P.	V.T.	B.N.	E.V.T.	E.R.G.
C.C.A.	1,86	1,07	0,47	1,05	1,11	0,48	0,38	0,26	0,35	0,37	-0,4	0	0,45	-0,2	0,14	1,03	1,19	0,47	0,48	0,49	0,5
C.T.	1,07	1,35	0,43	0,94	0,92	0,48	0,17	0,24	0,29	0,43	0	-0,1	0,4	0	0,11	0,93	0,91	0,32	0,43	0,2	0,24
V.M2	0,47	0,43	1,90	0,39	0,25	1,21	0,35	0,46	0,45	0,29	-0,2	0,04	0,44	0,13	0,11	0,48	0,43	1,24	1,24	0,51	0,57
C.D.	1,05	0,94	0,39	1,40	1,02	0,41	0,26	0,36	0,21	0,21	-0,1	0,22	0,37	-0,1	0,16	1,07	1,05	0,38	0,39	0,44	0,48
S.M.	1,11	0,92	0,25	1,02	1,42	0,18	0,01	0,25	0,04	0,35	-0,2	0,07	0,29	-0,1	-0,1	0,87	0,86	0,23	0,22	0,29	0,31
C.P.V.	0,48	0,48	1,21	0,41	0,18	1,77	0,41	0,49	0,45	0,33	-0,2	0,29	0,36	0,1	0,29	0,42	0,38	1,14	1,24	0,51	0,56
C.D.	0,38	0,17	0,35	0,26	0,01	0,41	1,57	0,44	0,35	0	0,93	0,26	0,37	0,96	0,94	0,44	0,23	0,33	0,35	0,42	0,45
C.S.	0,26	0,24	0,46	0,36	0,25	0,49	0,44	1,56	0,28	0,1	0,1	1,12	1,04	0,1	0,37	0,38	0,31	0,48	0,47	1,18	1,26
E.P.	0,35	0,29	0,45	0,21	0,04	0,45	0,35	0,28	1,86	1,18	0,33	0,26	0,39	0,38	0,37	0,41	0,26	0,55	0,55	0,48	0,5
G.C.	0,37	0,43	0,29	0,21	0,35	0,33	0,00	0,10	1,18	2,19	0,31	0,08	0,1	0,37	0,19	0,48	0,32	0,08	0,22	0,06	0,18
P.P.	-0,4	0	-0,2	-0,1	-0,2	-0,2	0,93	0,10	0,33	0,31	2,06	0,26	-0,2	1,1	0,94	0,38	-0,1	0,16	0,2	0,28	0,15
T.C.	0	-0,1	0,04	0,22	0,07	0,29	0,26	1,12	0,26	0,08	0,26	2,04	1,07	0,16	0,12	0,27	0,09	0,21	0,25	1,18	1,16
G.Q.	0,45	0,4	0,44	0,37	0,29	0,36	0,37	1,04	0,39	0,1	-0,2	1,07	1,74	-0,1	0,28	0,42	0,41	0,58	0,56	1,32	1,34
I.E.	-0,2	0	0,13	-0,1	-0,1	0,1	0,96	0,10	0,38	0,37	1,1	0,16	-0,1	1,52	0,99	0,37	-0,1	0,16	0,2	0,27	0,29
N.I.	0,14	0,11	0,11	0,16	-0,1	0,29	0,94	0,37	0,37	0,19	0,94	0,12	0,28	0,99	1,43	0,43	0,03	0,27	0,34	0,4	0,42
C.F.	1,03	0,93	0,48	1,07	0,87	0,42	0,44	0,38	0,41	0,48	0,38	0,27	0,42	0,37	0,43	1,69	0,99	0,52	0,54	0,55	0,54
F.P.	1,19	0,91	0,43	1,05	0,86	0,38	0,23	0,31	0,26	0,32	-0,1	0,09	0,41	-0,1	0,03	0,99	1,36	0,35	0,33	0,43	0,4
V.T.	0,47	0,32	1,24	0,38	0,23	1,14	0,33	0,48	0,55	0,08	0,16	0,21	0,58	0,16	0,27	0,52	0,35	1,56	1,17	0,56	0,58
B.N.	0,48	0,43	1,24	0,39	0,22	1,24	0,35	0,47	0,55	0,22	0,2	0,25	0,56	0,2	0,34	0,54	0,33	1,17	2,27	0,5	0,51
E.V.T.	0,49	0,2	0,51	0,44	0,29	0,51	0,42	1,18	0,48	0,06	0,28	1,18	1,32	0,27	0,4	0,55	0,43	0,56	0,5	2,02	1,31
E.R.G.	0,5	0,24	0,57	0,48	0,31	0,56	0,45	1,26	0,50	0,18	0,15	1,16	1,34	0,29	0,42	0,54	0,4	0,58	0,51	1,31	2,08

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la matriz de covarianzas se obtiene la siguiente matriz de correlaciones en la que se incluye el valor VIF para su análisis:

Tabla 6.24. Matriz de correlaciones.

	VIF	C.C.A.	C.T.	V.M2	C.D.	S.M.	C.P.V.	C.D.	C.S.	E.P.	G.C.	P.P	T.C.	G.Q.	I.E.	N.I.	C.F.	F.P.	V.T.	B.N.	E.V.T	E.R.G.
C.C.A	2,93	1,00	0,67	0,25	0,65	0,68	0,27	0,22	0,15	0,19	0,18	-0,20	-0,01	0,25	-0,13	0,08	0,58	0,75	0,28	0,23	0,25	0,26
C.T	1,57	0,67	1,00	0,27	0,68	0,66	0,31	0,12	0,17	0,19	0,25	0,00	-0,04	0,26	0,00	0,08	0,61	0,67	0,22	0,25	0,12	0,15
V.M2	1,66	0,25	0,27	1,00	0,24	0,15	0,66	0,20	0,26	0,24	0,14	-0,09	0,02	0,24	0,07	0,06	0,27	0,27	0,72	0,60	0,26	0,29
C.D.	1,68	0,65	0,68	0,24	1,00	0,73	0,26	0,18	0,24	0,13	0,12	-0,03	0,13	0,24	-0,05	0,11	0,69	0,76	0,26	0,22	0,26	0,28
S.M.	1,92	0,68	0,66	0,15	0,73	1,00	0,11	0,01	0,17	0,02	0,20	-0,11	0,04	0,18	-0,06	-0,05	0,56	0,62	0,15	0,12	0,17	0,18
C.P.V	1,56	0,27	0,31	0,66	0,26	0,11	1,00	0,25	0,30	0,25	0,17	-0,11	0,15	0,21	0,06	0,19	0,24	0,25	0,68	0,62	0,27	0,29
C.D.	2,4	0,22	0,12	0,20	0,18	0,01	0,25	1,00	0,28	0,21	0,00	0,52	0,14	0,22	0,62	0,63	0,27	0,16	0,21	0,19	0,23	0,25
C.S.	4,82	0,15	0,17	0,26	0,24	0,17	0,30	0,28	1,00	0,16	0,05	0,05	0,63	0,63	0,06	0,25	0,23	0,21	0,31	0,25	0,67	0,70
E.P.	2,46	0,19	0,19	0,24	0,13	0,02	0,25	0,21	0,16	1,00	0,58	0,17	0,14	0,22	0,23	0,23	0,23	0,17	0,32	0,27	0,25	0,25
G.C.	3,52	0,18	0,25	0,14	0,12	0,20	0,17	0,00	0,05	0,58	1,00	0,15	0,04	0,05	0,20	0,11	0,25	0,19	0,04	0,10	0,03	0,09
P.P.	2,93	-0,20	0,00	-0,09	-0,03	-0,11	-0,11	0,52	0,05	0,17	0,15	1,00	0,13	-0,10	0,62	0,55	0,20	-0,05	0,09	0,09	0,14	0,07
T.C.	1,57	-0,01	-0,04	0,02	0,13	0,04	0,15	0,14	0,63	0,14	0,04	0,13	1,00	0,57	0,09	0,07	0,15	0,05	0,12	0,11	0,58	0,56
G.Q.	1,6	0,25	0,26	0,24	0,24	0,18	0,21	0,22	0,63	0,22	0,05	-0,10	0,57	1,00	-0,05	0,18	0,24	0,27	0,35	0,28	0,70	0,70
I.E.	2,66	-0,13	0,00	0,07	-0,05	-0,06	0,06	0,62	0,06	0,23	0,20	0,62	0,09	-0,05	1,00	0,67	0,23	-0,09	0,10	0,11	0,16	0,16
N.I.	2,02	0,08	0,08	0,06	0,11	-0,05	0,19	0,63	0,25	0,23	0,11	0,55	0,07	0,18	0,67	1,00	0,28	0,02	0,18	0,19	0,23	0,24
C.F.	3,04	0,58	0,61	0,27	0,69	0,56	0,24	0,27	0,23	0,23	0,25	0,20	0,15	0,24	0,23	0,28	1,00	0,66	0,32	0,27	0,30	0,29
F.P.	5,64	0,75	0,67	0,27	0,76	0,62	0,25	0,16	0,21	0,17	0,19	-0,05	0,05	0,27	-0,09	0,02	0,66	1,00	0,24	0,19	0,26	0,24
V.T.	3,91	0,28	0,22	0,72	0,26	0,15	0,68	0,21	0,31	0,32	0,04	0,09	0,12	0,35	0,10	0,18	0,32	0,24	1,00	0,62	0,32	0,32
B.N.	1,56	0,23	0,25	0,60	0,22	0,12	0,62	0,19	0,25	0,27	0,10	0,09	0,11	0,28	0,11	0,19	0,27	0,19	0,62	1,00	0,23	0,24
E.V.T.	5,99	0,25	0,12	0,26	0,26	0,17	0,27	0,23	0,67	0,25	0,03	0,14	0,58	0,70	0,16	0,23	0,30	0,26	0,32	0,23	1,00	0,64
E.R.G	1,83	0,26	0,15	0,29	0,28	0,18	0,29	0,25	0,70	0,25	0,09	0,07	0,56	0,70	0,16	0,24	0,29	0,24	0,32	0,24	0,64	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la matriz de correlaciones se establece que ningún par de variables se acerca al valor de la unidad, quedando en todos los casos alejado del mismo. Este primer criterio determina la ausencia de multicolinealidad. El indicador VIF que establece la relación entre la varianza total estandarizada y la varianza única, también toma en todos los casos valores inferiores a 10. Ambos criterios establecen la inexistencia de multicolinealidad entre las variables y por tanto la ausencia de información redundante, al mismo tiempo que posibilita la evaluación de los resultados de la matriz. El estudio de la matriz de correlaciones corrobora la estructura establecida para las escalas, puesto que los ítems que conforman cada constructo comparten correlaciones altas entre ellos y bajas con los ítems que pertenecen a constructos diferentes.

6.6.

EVALUACIÓN GLOBAL DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez establecido el modelo que presenta el mejor ajuste y definidos todos los supuestos sobre la bondad del ajuste del mismo, así como la validez y fiabilidad de las escalas, el siguiente paso consiste en contrastar las hipótesis planteadas. Para ello se lleva a cabo un análisis de las relaciones existentes entre los constructos y entre los ítems que componen cada uno de los constructos.

La hipótesis A, explicita la relación positiva entre el rendimiento y las competencias distintivas.

Hipótesis A1: existe una relación positiva entre el rendimiento y la imagen del establecimiento.

Hipótesis A2: existe una relación positiva entre el rendimiento y el control de los programas de ventas.

Hipótesis A3: existe una relación positiva entre el rendimiento y la gestión del conocimiento.

Del estudio de los resultados, es posible aceptar las hipótesis A1, A2 y A3 que establecen una relación positiva entre el constructo rendimiento y los constructos imagen, control y gestión del conocimiento. Así mismo, se especifican en el diagrama 6.8 las correlaciones entre los ítems y los constructos del modelo que ya han sido analizadas anteriormente.

La hipótesis B, explicita que el grado de posesión de una competencia distintiva predice el grado de posesión de otras competencias distintivas.

Hipótesis B1: existe una relación positiva entre la posesión de una competencia y el desarrollo de otras competencias.

Hipótesis B2: existe una relación positiva entre la carencia de una competencia y la ausencia de desarrollo de otras competencias.

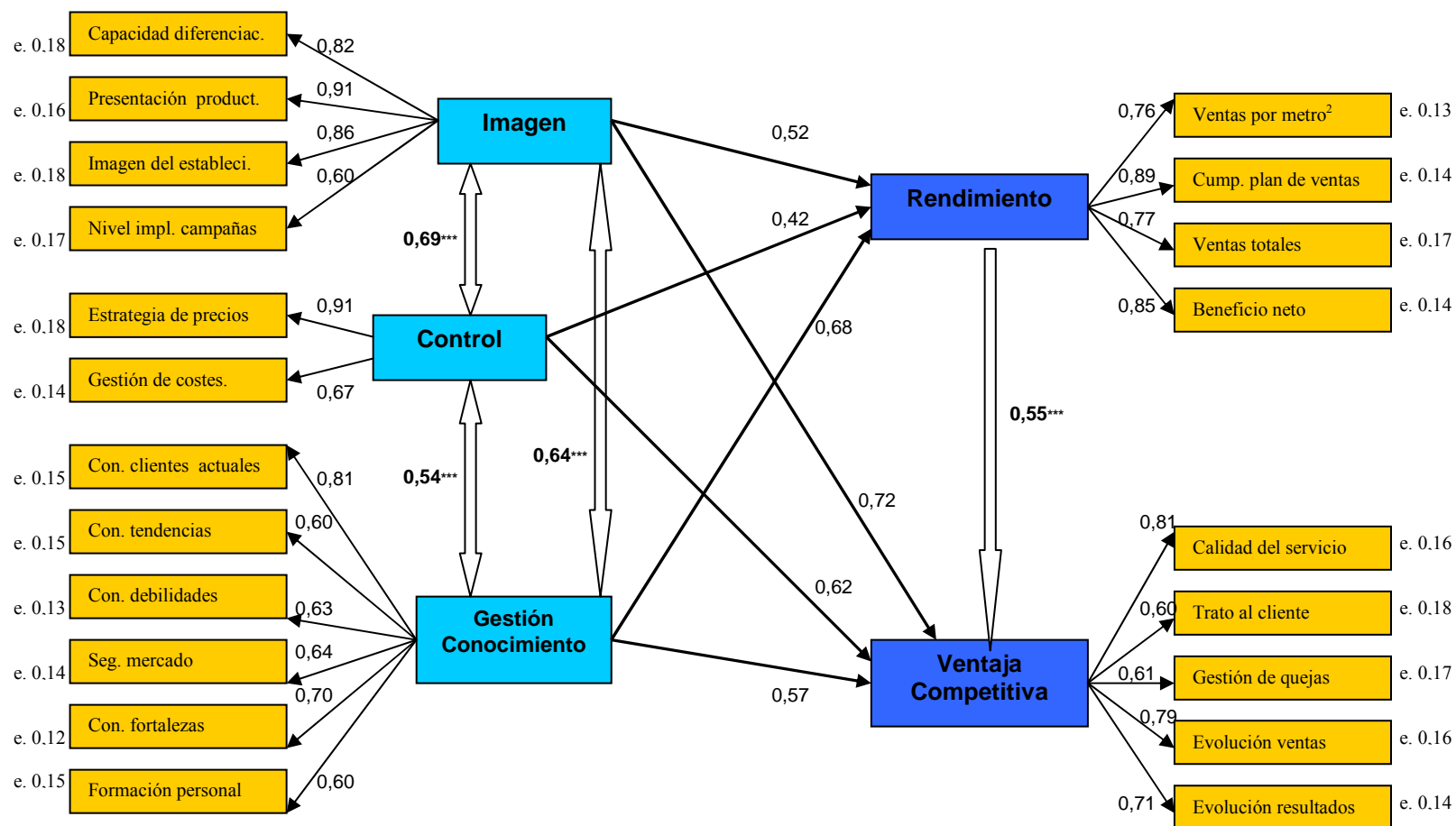
Una vez establecidas la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas para medir las competencias distintivas imagen, control y gestión del conocimiento, el estudio de las relaciones entre dichos constructos permite aceptar las hipótesis B1 y B2. Estas hipótesis establecen que existe una relación positiva entre la posesión de una competencia distintiva y la posesión de otras competencias distintivas. Así mismo, la carencia de una competencia distintiva implica la ausencia de desarrollo de otras competencias distintivas.

Hipótesis C: es posible anticipar el grado de relación entre la posesión de la competencia distintiva y el desarrollo de una ventaja competitiva moderada por el rendimiento.

Una vez establecido la validez y fiabilidad de la escala utilizada para medir el constructo ventaja competitiva, el estudio de las relaciones entre los constructos imagen, control, gestión del conocimiento, rendimiento y ventaja competitiva permiten aceptar la hipótesis C, que establece la posibilidad de anticipar el grado de relación entre la posesión de una competencia distintiva y el desarrollo de una ventaja competitiva moderada por el rendimiento.

El diagrama 6.8 muestra el conjunto de relaciones del modelo.

Diagrama 6.8. Modelo y relaciones.



*** P < .001

Fuente: elaboración propia.

El estudio del diagrama 6.8 permite observar el alto grado de correlación existente entre los constructos que definen las competencias distintivas. Los constructos imagen y control muestran el grado de correlación más elevado (0,69). Las farmacias con una imagen bien definida, tienden a poseer una elevada capacidad de control sobre las estrategias de precios y la gestión de costes. El impacto del precio en la imagen del establecimiento ha sido ampliamente tratado en la literatura. Este resultado incide en el hecho de que el consumidor valora el precio como un atributo relevante en su proceso de creación de la imagen del establecimiento.

La correlación entre los constructos imagen y gestión del conocimiento también resulta muy elevada (0,64). Esto implica que aquellas farmacias que poseen la competencia distintiva gestión del conocimiento, tienden a poseer también la capacidad para gestionar su imagen. La gestión del conocimiento incide de manera directa en la capacidad para poder generar la imagen del establecimiento en la mente del consumidor. Es este conocimiento sobre el que se asientan las bases para desarrollar la imagen, permitiendo ajustar la brecha entre la imagen esperada por el consumidor y la imagen proyectada por la oficina de farmacia, en base al conocimiento previo de las expectativas de éste.

Finalmente, dentro de las relaciones entre los constructos que definen las competencias distintivas, la relación entre el constructo control y el constructo gestión del conocimiento también resulta elevada (0,54). El conocimiento de los clientes, de las tendencias y de los diferentes segmentos del mercado, permite adecuar la estrategia de precios a la demanda. De esta manera, los ítems que conforman el constructo control y aquellos que componen el constructo gestión del conocimiento, interaccionan entre ellos en la misma dirección.

Estos resultados inciden en la propuesta desarrollada en el estudio de McGee y Peterson (2000), según la cual, el grado de posesión de una competencia distintiva predice el grado de posesión de otras competencias distintivas. Así mismo, la carencia de una competencia, está relacionada con la ausencia del desarrollo de otras competencias.

Respecto a la relación entre competencias distintivas y los constructos rendimiento y ventaja competitiva, la imagen representa la competencia distintiva con mayor impacto en la generación de una potencial ventaja competitiva (0,72), seguida por el control (0,62) y por la gestión del conocimiento (0,57). Sin embargo, respecto al rendimiento,

la gestión del conocimiento es la competencia distintiva con mayor impacto en el mismo (0,68), seguido por la imagen (0,52) y el control (0,42). En base a estos datos, la imagen, la gestión del conocimiento y el control, por este orden, representan las competencias distintivas prioritarias para su desarrollo en las oficinas de farmacia, con el objetivo de alcanzar rendimientos superiores a la media y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La tabla 6.25 resume, a modo de conclusión, la relación de hipótesis y su contraste según los resultados que se han presentado en este capítulo.

Tabla 6.25. Contraste de hipótesis.

HIPÓTESIS²⁷		CONTRASTACIÓN
HIPÓTESIS A	Existe relación positiva entre el rendimiento y las competencias distintivas.	SE ACEPTA
HIPÓTESIS A1	Existe relación positiva entre el rendimiento y la imagen del establecimiento.	
HIPÓTESIS A2	Existe relación positiva entre el rendimiento y el control de los programas de ventas.	
HIPÓTESIS A2	Existe relación positiva entre el rendimiento y la gestión del conocimiento.	
HIPÓTESIS B	El grado de posesión de una competencia distintiva predice el grado de posesión de otras competencias distintivas.	SE ACEPTA
HIPÓTESIS B1	Existe una relación positiva entre la posesión de una competencia y el desarrollo de otras competencias.	
HIPÓTESIS B2	Existe una relación positiva entre la carencia de una competencia y la ausencia de desarrollo de otras competencias.	
HIPÓTESIS C	Es posible anticipar el grado de relación entre la posesión de la competencia distintiva y el desarrollo de una ventaja competitiva moderada por el rendimiento.	SE ACEPTA

Fuente: Elaboración propia.

²⁷ Cuando la contrastación indica que cada hipótesis principal es aceptada, implica que también son aceptadas todas sus correspondientes subhipótesis.

En el siguiente capítulo se van a resumir las principales conclusiones y consideraciones finales en base a los resultados, el modelo y la contrastación de las hipótesis.

VII

**CONCLUSIONES Y
CONSIDERACIONES
FINALES**



Este capítulo recoge las principales conclusiones, tanto de los fundamentos teóricos sobre los que se apoya la investigación realizada, como de los resultados empíricos obtenidos, que han permitido la corroboración de las hipótesis teóricas enunciadas. Así mismo, se dedica un apartado para destacar las principales implicaciones que este trabajo de investigación plantea para la gestión empresarial del pequeño comercio minorista.

Se abordarán las limitaciones detectadas en la realización de la investigación, cuyas consideraciones en todo trabajo empírico, resultan imprescindibles para determinar en qué medida estos resultados pueden extrapolarse a distintos contextos empresariales y geográficos, otros comercios minoristas y pequeñas empresas.

Para finalizar, se dedica una última sección a realizar una serie de reflexiones tanto sobre aspectos que han quedado sin respuesta, como de otros que han surgido, fruto de los cuales y en base al proceso realizado y a los resultados obtenidos, se plantean como áreas de investigación para futuros trabajos.

7.1.

CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo, se ha puesto de manifiesto la creciente importancia de la gestión por competencias para el desarrollo y el fomento de la competitividad de las pequeñas empresas. La gestión del conocimiento y la planificación estratégica, han estado ligadas a los procesos que forman parte de la cadena de valor de las medianas y grandes empresas. Estos procesos, desatendidos por buena parte de las pequeñas empresas, proporcionan a las grandes compañías ventajas competitivas, además de las ventajas de escala que de por sí generan y sitúan al pequeño comercio en clara desventaja competitiva.

En este sentido, pese a la existencia de procesos de planificación estratégica y de modelos de gestión por competencias adaptados a las pequeñas empresas, es necesario profundizar en el desarrollo de procesos y modelos pensados desde el origen para su implantación en las pequeñas y medianas empresas. En general se asocia el concepto de planificación estratégica a las grandes empresas, mientras que la planificación táctica y la flexibilidad en la toma de decisiones están más ligadas a procesos de las pequeñas y medianas empresas. Por ello, las investigaciones que generen conocimiento sobre los procesos de planificación estratégica y gestión por competencias en las PYMES, pueden aportar valor a este tipo de empresas y ayudar a reducir la distancia competitiva entre éstas y las grandes empresas. En concreto, la presente tesis doctoral ha tenido como objetivo profundizar, en el conocimiento existente hasta la fecha, sobre la gestión por competencias aplicada a las pequeñas empresas. Más específicamente, sobre el desarrollo de competencias distintivas (aquellas que el cliente final puede percibir), cuya posesión tiene un impacto directo positivo tanto en la rentabilidad del negocio como en la generación de ventajas competitivas para el mismo.

En este contexto, la presente tesis doctoral plantea la generación de ventajas competitivas derivadas de la posesión de competencias distintivas para un sector

concreto del comercio minorista, las oficinas de farmacia. El objetivo fundamental ha consistido en identificar aquellas competencias distintivas que las farmacias deben desarrollar, para obtener rendimientos económicos superiores y sostenibles en el tiempo. Para ello, en primer lugar se ha revisado la literatura existente en busca de trabajos de investigación que abordaran la gestión por competencias en el entorno de las pequeñas empresas. Una vez establecidas las competencias generadoras de ventajas competitivas, se procedió a contrastar estas investigaciones con las relacionadas específicamente con competencias y ventaja competitiva en el comercio minorista. El siguiente paso permitió generar las hipótesis objeto del estudio. Finalmente se recurrió a fuentes primarias para recoger datos que permitiesen contrastar dichas hipótesis.

Las oficinas de farmacia en Europa han seguido caminos distintos en su desarrollo, puesto que no existe una legislación única para todos los miembros de la Unión Europea. El contexto mundial ofrece dos modelos de farmacia: el modelo desregulado, característico de la sociedad occidental americana, frente al modelo regulado, característico de la sociedad europea, en dos vertientes. Por un lado, el modelo liberal, cuyo principal exponente es el Reino Unido y por otro, el modelo profesional al que pertenece el español. Hasta el momento, no ha habido ninguna evidencia científica que pruebe los argumentos a favor de la desregulación, especialmente en el sector de farmacia ya que no se ha llevado a cabo todavía en Europa ninguna investigación detallada sobre este tema en particular (Vogler, 2005). España ofrece un modelo con un grado medio de desregulación frente al resto de los países de la Unión Europea. Dentro de las distintas comunidades, la Comunidad Foral de Navarra presenta un grado de desregulación mayor que la media, lo cual permite que las farmacias de Navarra compartan rasgos afines a las de otros pequeños comercios minoristas de diferentes sectores no regulados. Esto proporciona la posibilidad de abrir nuevas líneas de investigación en base a los resultados del presente trabajo, para conocer el grado de aplicación de los resultados a otros comercios minoristas.

La presente tesis doctoral ha permitido identificar las competencias distintivas generadoras de ventaja competitiva. Así, en este sector, la imagen, el control y la gestión del conocimiento, tienen una relación directa positiva en el rendimiento del establecimiento y en la generación de ventajas competitivas. De esta manera, aquellas farmacias que poseen estas competencias distintivas, están mejor preparadas para competir y obtienen de manera consistente mejores resultados económicos que las farmacias que no poseen dichas competencias.

Estos resultados inciden en la necesidad de desarrollar planes de acción que permitan al pequeño comercio minorista generar estas competencias distintivas. De esta manera, la gestión por competencias aplicada a los pequeños comercios minoristas, incide positivamente en su capacidad para competir, sobrevivir y generar retornos económicos por encima de la media. La gestión por competencias permite a las PYMES gestionar el conocimiento interno de negocio y el contexto externo en el que operan. Esto hace posible que la gestión por competencias ayude al pequeño comercio minorista a generar una planificación estratégica, que neutraliza la ventaja competitiva que integran las grandes empresas en su proceso de planificación.

En la presente tesis doctoral, se plantean tres modelos que relacionan las competencias con el rendimiento y la posesión de la ventaja competitiva. Uno de los objetivos fundamentales una vez desarrolladas las escalas para medir los constructos y definir sus relaciones, ha consistido en determinar cuál de los tres modelos presenta un mejor ajuste. El modelo que permite la interrelación entre las variables que identifican las competencias distintivas y la relación entre los constructos de rendimiento y ventaja competitiva, presenta el mejor ajuste global. En este modelo reside la principal aportación de la presente tesis doctoral. Del análisis del modelo se deben derivar las potenciales áreas de mejora en la gestión por competencias para el pequeño comercio minorista.

7.2.

**CONCLUSIONES SOBRE LA
REVISIÓN DE LA LITERATURA
RELEVANTE**

Cuando los fenómenos que se están investigando resultan complejos y presentan características en diferentes niveles, como es el caso de las competencias, es necesario desarrollar y validar escalas que puedan delimitar de manera precisa aquello que se quiere medir. La presente tesis doctoral ha partido de las escalas desarrolladas en el ámbito industrial de las grandes empresas, para desarrollar y validar escalas tanto para el concepto de competencias, como para los de rendimiento y ventaja competitiva.

En los últimos años continúa un intenso debate en la literatura sobre el impacto del desarrollo de competencias distintivas, para la creación de ventajas competitivas en el pequeño comercio minorista. La literatura empírica no es concluyente a la hora de describir el impacto del desarrollo de competencias distintivas en el pequeño comercio minorista. Debido a este hecho, ha resultado necesario recurrir a fuentes primarias para contrastar la relación entre la posesión de competencias distintivas y su impacto directo en la obtención de rendimientos superiores a la media. En este contexto, el desarrollo de escalas para identificar dichos constructos ha representado la base para alcanzar el objetivo de identificar las relaciones entre los mismos.

Siendo competencias y ventaja competitiva los dos conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla la presente tesis doctoral, en el capítulo dos se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre cada concepto de manera individual, para posteriormente, abordar la relación entre ambos. Tras describir el marco del comercio minorista en el capítulo tres y del sector farmacéutico en el capítulo cuatro, en el capítulo cinco se desarrolla el planteamiento general de la investigación y en el capítulo seis se analizan los modelos propuestos.

La revisión de la literatura comenzó con la búsqueda del origen del concepto de competencias distintivas. Selznick (1957), determinó que las organizaciones exitosas, poseían ciertas capacidades que les permitían desarrollar actividades específicas excepcionalmente bien. Denominó a estas capacidades competencias distintivas y las definió como habilidades y actividades que una empresa era capaz de realizar mejor que sus rivales. En 1992, Lado, Boyd y Wright, desarrollaron el concepto, indicando que estas capacidades y habilidades debían de ser difíciles de imitar y visibles para los clientes, permitiendo a la empresa que las posea obtener una ventaja competitiva.

La mayoría de las tentativas iniciales para definir y evaluar competencias distintivas, utilizaban escalas nominales y de un único ítem, como los estudios de Snow y Hrebiniak (1980) y Hambrick (1983). Así mismo, estos estudios se centraban en grandes empresas industriales. Como evolución de estas primeras tentativas, Hitt e Ireland (1985), desarrollaron instrumentos de medida multi-item para las competencias distintivas, siempre dentro del sector industrial. La siguiente evolución fue desarrollada por Acar (1993), utilizando una escala diferente, compuesta por 14 ítems, para medir las competencias distintivas dentro de las pequeñas empresas de fundición en Turquía. Droge, Vickery y Markland (1994), desarrollaron una escala de 31 ítems en su estudio sobre grandes empresas de fabricación de muebles y Chandler y Hanks (1994), realizaron un estudio similar con una escala compuesta por 19 ítems también en el sector industrial, sin estar centrado en un segmento determinado.

Muchos menos son los estudios que tratan de desarrollar escalas fuera del sector industrial. Entre estos, destaca la escala de 20 ítems desarrollada por Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), para medir competencias distintivas y su relación con el rendimiento en grandes organizaciones relacionadas con el cuidado de la salud en Estados Unidos. Esta investigación resulta particularmente importante, puesto que el instrumento desarrollado fue adaptado en uno de los estudios iniciales llevado a cabo por Conant, Smart y Solano-Méndez (1993), que se centró en investigar la relación entre competencias distintivas y rendimiento en los pequeños comercios minoristas. Las conclusiones del estudio permitían vincular un mejor rendimiento, con la posesión de competencias distintivas. Sin embargo, no fue posible identificar qué competencias distintivas específicas estaban explícitamente relacionadas con un mejor rendimiento. Estas conclusiones fueron idénticas a las obtenidas por Smart y Conant en 1994, en el curso de su investigación en 599 pequeños comercios de ropa de los Estados Unidos.

En 1997, McGee y Finney examinaron el papel de las competencias distintivas como generadoras de ventajas competitivas en 189 pequeños comercios localizados en diferentes áreas rurales del medio oeste de los Estados Unidos. Dos fueron las características relevantes de esta investigación. En primer lugar, McGee y Finney (1997), utilizaron con éxito una versión modificada del instrumento de medida para competencias distintivas, desarrollado previamente por Conant, Smart y Solano-Mendez (1993), lo que sugiere que este instrumento en particular, puede ayudar a impulsar futuras investigaciones relacionadas con competencias distintivas en el pequeño comercio minorista. En segundo lugar, en dicha investigación McGee y Finney (1997), identificaron vínculos entre las competencias distintivas y las ventajas competitivas, a pesar de no ser uno de los propósitos originales de su investigación.

En el año 2000, McGee y Peterson, siguiendo la evolución del desarrollo de escalas para el pequeño comercio, sí tuvieron como objetivo principal de su investigación identificar qué competencias distintivas tenían un impacto directo en el rendimiento. Para ello, seleccionaron 255 farmacias independientes e identificaron correlaciones positivas entre los propios constructos que definían las competencias distintivas y entre estos constructos y el constructo rendimiento. Esto ayudó a identificar qué recursos y capacidades pueden permitir desarrollar ventajas competitivas en el pequeño comercio.

La aportación de McGee y Peterson (2000), es coherente con los antecedentes previamente citados y propone el desarrollo y construcción de escalas para los constructos rendimiento, competencias distintivas y ventaja competitiva, en otros contextos y en otros sectores, siendo estas propuestas, una de las aportaciones teórica fundamental recogida en la presente tesis doctoral. Como consecuencia de esta revisión de la literatura y la evolución en el desarrollo de las investigaciones, fueron planteadas las hipótesis especificadas a lo largo de la presente investigación.

7.3.

CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO EMPÍRICO

7.3.1.

Conclusiones sobre los resultados descriptivos

El tamaño medio de la farmacia Navarra es de 112 metros cuadrados, de los que de media, 33,9 metros están dedicados a la prescripción de medicamentos con receta. Se observa una clara tendencia en los últimos 10 años al incremento de la superficie. Esto se debe en buena parte, a la necesidad de más espacio para ofrecer un mayor número de productos y servicios.

El porcentaje medio de ventas exclusivamente con receta está en el 59,3 por ciento. La mitad de las farmacias obtienen al menos el 60 por ciento de sus ingresos, de la venta de medicamentos con receta. Esto sugiere que existe una importante capacidad de crecimiento en ventas fuera del segmento de los medicamentos con receta.

El número de trabajadores medio por farmacia es de 2,31. La antigüedad media de las farmacias es de 20,3 años y la antigüedad media del titular actual de la farmacia es de 8 años. Esto implica un conocimiento elevado del entorno y del sector por parte de los propietarios.

La primera reflexión que ofrece el estudio de los resultados descriptivos es que existe una proporción homogénea en las farmacias, respecto al porcentaje de espacio que éstas dedican a la venta de medicamentos con receta.

Se observa una relación positiva entre los metros cuadrados y las ventas. Sin embargo, este valor (0,34) no implica que el tamaño de la farmacia tenga un impacto positivo decisivo en las ventas de la misma. Sí existe una correlación positiva mayor

entre el tamaño de la farmacia y el número de empleados, lo cuál representa una consecuencia lógica.

Resulta muy significativa la relación inversa entre ventas y porcentaje de ventas con receta. Conforme más se apoyan las farmacias en las ventas de medicamentos con receta, menores son sus ventas. Esta correlación inversa resulta especialmente relevante puesto que los medicamentos con receta representan los productos con menor margen para la farmacia. Aquellas farmacias cuyas ventas dependen en mayor medida de los medicamentos con receta, además de generar menores ventas, obtienen un menor margen por cada venta.

Las relaciones entre ventas y antigüedad de la farmacia y ventas y antigüedad del titular de la farmacia, resultan elevadas y positivas. Esto implica que la posibilidad de fidelizar a una base de clientes a lo largo del tiempo, tiene efectos positivos en la evolución de las ventas.

El porcentaje de ventas de medicamentos con receta está inversamente relacionado con el número de empleados. La venta de medicamentos con receta no requiere una explicación detallada del producto en la mayoría de los casos ya que ésta generalmente ha sido ofrecida por el médico durante la consulta o su dispensación es repetitiva en el tiempo. Los productos sin receta o servicios adicionales, generalmente requieren una mayor dedicación de tiempo por parte de quien los presta, a la par que el margen de estos productos y servicios resulta muy superior al margen de los medicamentos con receta.

El número de empleados de la farmacia está positivamente correlacionado con la antigüedad de la farmacia y con la antigüedad del titular de la farmacia. Este hecho puede deberse a la relación positiva que existe entre la antigüedad, tanto de la farmacia como del titular de la misma y las ventas. La antigüedad de la farmacia y la antigüedad del titular de la farmacia están también positivamente relacionados, lo cuál implica que, en buena medida, los propietarios iniciales de las farmacias han conservado su titularidad y que esta antigüedad tiene un efecto positivo en las ventas de las farmacias.

Del análisis de las medias de las variables, cabe destacar los altos valores de los ítems relacionados tanto con el conocimiento del negocio, como del mercado en el que operan. De ello se infiere que las farmacias tienen de media, un alto grado de

conocimiento tanto del entorno en el que se desenvuelven, como de las variables propias más relevantes. De la misma manera, la imagen que tienen de sí mismas las farmacias, tanto físicamente como del servicio prestado, presenta una media elevada en todos los ítems que las miden.

Dos variables muy ligadas a la gestión económica, estrategia de fijación de precios y gestión de costes, obtienen así mismo medias altas. Otras dos variables relacionadas con la evolución de las ventas totales y la evolución de los resultados globales, también obtienen medias muy elevadas. Esto implica una alta capacidad de adaptación para operar en un entorno altamente competitivo.

En la evaluación de los ítems que presentan medias más bajas, destacan la gestión de tesorería, la gestión de los recursos financieros del negocio, el control de la planificación de ventas y la capacidad para implementar planes. Esos cuatro aspectos, identifican la necesidad de formación por parte de las farmacias en los ámbitos de gestión económica e inciden en la desventaja que las pequeñas empresas soportan en el ámbito de la planificación, frente a las medianas y grandes empresas.

El estudio de las interacciones entre las variables descriptivas del cuestionario, permite identificar las altas correlaciones positivas existentes entre las ventas y los ítems relacionados con conocimiento, imagen, control, rendimiento y ventaja competitiva. En otra dirección, destacan las correlaciones negativas entre el porcentaje de ventas que dependen de medicamentos con receta y los ítems relacionados con los conceptos de conocimiento, imagen, control, rendimiento y ventaja competitiva. Así mismo, el número de empleados está positivamente correlacionado con los conceptos anteriormente mencionados, al igual que la antigüedad de la farmacia y la antigüedad del titular de la farmacia, lo que confirma la relevancia del conocimiento y la experiencia, como fuente de ventaja competitiva. Este análisis sobre los resultados descriptivos permite identificar el fuerte vínculo existente entre las variables mencionadas y los conceptos establecidos en el modelo.

7.3.2.

Conclusiones sobre el desarrollo de las escalas

Como resultado del trabajo de campo y la evaluación de los datos obtenidos durante la recogida de los mismos, se realizó un proceso de identificación de los constructos, que posteriormente fueron validados en base a los criterios establecidos en el capítulo cinco, para contrastar la fiabilidad y validez de las escalas. A continuación se exponen los resultados obtenidos y las dimensiones que componen cada uno de los constructos.

- Imagen: capacidad de diferenciación, presentación de los productos, imagen del establecimiento, nivel de implicación en campañas de sensibilización.
- Control: estrategia de precios, gestión de costes.
- Gestión del conocimiento: conocimiento de los clientes actuales de la farmacia, conocimiento de las tendencias, conocimiento de las debilidades de la farmacia, segmentación del mercado, conocimiento de las fortalezas de la farmacia, formación del personal.
- Rendimiento: ventas por metro cuadrado, cumplimiento del plan de ventas, ventas totales, beneficio neto.
- Ventaja competitiva: calidad del servicio, trato con el cliente, gestión de quejas del cliente, evolución de las ventas totales, evolución de los resultados globales.

Estos cinco constructos representan la base para el desarrollo de los modelos. En relación con las investigaciones llevadas a cabo en Estados Unidos en el mismo sector empresarial, el cambio de contexto geográfico (oficinas de farmacia en Navarra) ha supuesto una serie de modificaciones en el modelo derivado de la presente tesis doctoral. Una de las conclusiones de las investigaciones realizadas por McGee y Peterson (2000), establece la necesidad de determinar en futuras investigaciones, si el modelo desarrollado por estos autores, podía ser generalizado a otros sectores y contextos geográficos. Para profundizar en esta línea de investigación, la presente tesis doctoral trasladó el modelo de McGee y Peterson (2000) al contexto geográfico

europeo, centrándose en la Comunidad Foral de Navarra. El resultado de esta investigación indica que los constructos control, imagen, rendimiento y ventaja competitiva, siguen estando presentes en ambos estudios. Sin embargo, el constructo implementación, original de la investigación de McGee y Peterson (2000), tiene un tratamiento más amplio en la presente tesis doctoral, estando compuesto por los ítems: conocimiento de los clientes actuales de la farmacia, conocimiento de las tendencias, conocimiento de las debilidades de la farmacia, segmentación del mercado, conocimiento de las fortalezas de la farmacia y formación del personal, dando lugar al constructo gestión del conocimiento, que refleja con mayor precisión dicho concepto.

7.3.3.

Conclusiones sobre los modelos evaluados

Una de las líneas para futuras investigaciones que planteaba el trabajo de McGee y Peterson (2000), consistía en determinar cómo afectaría permitir que los constructos interactuasen entre ellos. En dicha investigación, no se tuvo en cuenta de inicio las posibles interacciones entre los constructos. El trabajo de McGee y Peterson (2000), establece como una de sus mayores aportaciones, el descubrimiento de evidencias que indican una fuerte relación positiva entre los constructos que definen las competencias. Los autores, plantean para futuras investigaciones desarrollar modelos que permitan interacción entre los constructos. Por ello, la presente investigación ha evaluado el ajuste de tres modelos con tres grados diferentes de interacción entre los constructos. A continuación se exponen las conclusiones de la evaluación del ajuste para cada uno de los modelos.

El primer modelo evaluado no establece relación entre los factores que identifican las competencias distintivas, e implica independencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva. Es el modelo más estricto de los tres, puesto que especifica que los factores no están relacionados entre sí y resulta un fiel reflejo del modelo desarrollado por McGee y Peterson (2000).

Este modelo presenta el peor ajuste de los tres modelos evaluados. De los siete índices establecidos para evaluar el ajuste de este primer modelo, únicamente uno de ellos (R.M.S.E.A.) indica un ajuste razonable del mismo. Los restantes seis índices

establecen un mal ajuste para el modelo. Por ello, dicho modelo fue rechazado. A continuación se procedió a evaluar el ajuste de los dos siguientes modelos en base a los mismos criterios.

El segundo modelo permite establecer relaciones entre los factores que identifican las competencias distintivas e implica independencia entre los conceptos de rendimiento y ventaja competitiva. Este modelo permite la relación entre los factores imagen, control y gestión del conocimiento.

Este segundo modelo ha presentado en general un mejor ajuste con respecto al modelo uno, puesto que un indicador, (S.R.M.R.), está dentro de los valores que establecen un buen ajuste y cuatro indicadores: (R.M.S.E.A., G.F.I., N.N.F.I. y C.F.I.), están por encima del umbral que indica un ajuste razonable. Tanto el nivel de significación de $p(\text{Chisq})$, como N.F.I., están por debajo del umbral para aceptar un buen ajuste del modelo. Por ello, este modelo también fue rechazado y se procedió a evaluar el tercer modelo.

El tercer modelo permite la relación entre todos los constructos que lo componen. Este modelo estudia la relación entre los factores imagen, control y gestión del conocimiento, así como el impacto del rendimiento en el constructo ventaja competitiva. Este tercer modelo teórico, al igual que el anterior, fue propuesto por McGee y Peterson (2000), para futuras líneas de investigación. El objetivo de evaluar este tercer modelo ha consistido en determinar la calidad de su ajuste en relación a los dos modelos anteriormente planteados.

Como se ha indicado en la presente tesis doctoral, las relaciones entre competencias distintivas y rendimiento, son tratadas en los modelos desarrollados por Snow y Hrebiniak, (1980); Dess y Robinson, (1984) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) entre otros y las relaciones entre competencias distintivas y ventaja competitiva por Stoner, (1987); Lado, Boyd y Wright (1992); Conant, Smart y Solano, (1993); McGee y Finney, (1997) y McGee y Peterson, (2000). Los resultados de la presente investigación sobre la interacción entre las competencias distintivas y ventaja competitiva, suponen una evolución en los modelos desarrollados hasta la fecha.

Este tercer modelo presenta en general un mejor ajuste con respecto al modelo uno y dos, puesto que todos los indicadores están dentro de los valores que determinan un buen ajuste del mismo.

De esta manera, el proceso de especificación del modelo, identificación, estimación y evaluación, ha permitido establecer que el modelo tres cumple con los requisitos establecidos y está alineado con las hipótesis planteadas en la presente tesis doctoral, dando lugar a la aceptación de las mismas.

Por ello, los resultados derivados del desarrollo del modelo, suponen una de las principales aportaciones para este contexto en el que se establece la tesis doctoral, puesto que desarrolla un marco de análisis propuesto en la literatura especializada, que no había sido testado hasta la fecha.

7.4.

IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Una vez revisadas las principales conclusiones derivadas del estudio empírico, a continuación se exponen implicaciones y recomendaciones que deben servir de guía para los gestores de las oficinas de farmacia. Teniendo en cuenta estos resultados y los buenos ajustes y capacidades explicativas del modelo propuesto, esta tesis doctoral cumple el objetivo de aportar elementos contrastados que sirvan de dirección y guía en la gestión de las oficinas de farmacia.

Desde el punto de vista teórico, la investigación confirma los planteamientos de la literatura en dos temas que se consideran fundamentales para la gestión del pequeño comercio minorista. Por un lado, la necesidad de establecer procesos de planificación y por otro, el desarrollo de competencias como fuente generadora de ventaja competitiva.

A lo largo de la presente tesis doctoral, se ha insistido en la necesidad de desarrollar procesos de planificación por parte de los pequeños comercios minoristas. Los resultados cuantitativos de la investigación, establecen una relación directa positiva entre la implementación de estrategias de precios y el control de costes y la obtención de rendimientos superiores a la media. Las estrategias de precios y el control de costes están integrados en el proceso de planificación. Este proceso, debe comenzar por una clara definición de la misión de la empresa. En el caso del pequeño comercio minorista, este es el punto donde el proceso de planificación se detiene, puesto que la mayoría de los pequeños comercios, a pesar de tener una idea implícita de su misión, no la han explicitado. Esta falta de concreción de la misión afecta directamente a todo el proceso de planificación.

El segundo paso en este proceso de planificación consiste en realizar un análisis tanto del negocio como del contexto en el que opera. Esta fase de recogida de información también suele ser minusvalorada en el pequeño comercio puesto que, en la mayoría de las ocasiones, se considera que la mera posesión del conocimiento sobre la propia dinámica del negocio resulta suficiente para garantizar su supervivencia.

La tercera fase de la planificación consiste en formular las estrategias, en base a la misión y el conocimiento sobre el negocio y el contexto en el que se enmarca el pequeño comercio. Puesto que las dos fases anteriores no han sido ejecutadas explícitamente, esta tercera fase no puede llevarse a cabo adecuadamente en el pequeño comercio. De esta manera, los pequeños comercios establecen herramientas básicas de control, como la facturación y gestión de los stocks, que resultan insuficientes para desarrollar estrategias de crecimiento. Para ello, se deben implementar planes de ventas, campañas comerciales, procesos para la gestión de tesorería y seguimiento de las fuentes de financiación del pequeño comercio.

Para desarrollar este proceso de planificación, lo primero que debe ocurrir es un cambio de mentalidad en los profesionales farmacéuticos. El farmacéutico debe tomar conciencia de su condición como emprendedor. Las oficinas de farmacia son empresas que pertenecen al sector sanitario y como empresas, comparten los mismos problemas que otras micropymes. Por ello, tienen la necesidad de conocer las prácticas de gestión básicas para asegurar su supervivencia. Sin embargo, su preparación en este ámbito empresarial resulta escasa y no basta con la sensación de tener toda la idea de negocio en la mente del gestor, puesto que cuando no existen objetivos claros ni estrategias explícitas para alcanzarlos, no se pueden medir los resultados. Todo lo que no se puede medir en un negocio queda fuera del control y ese es el primer paso hacia el fracaso. Un plan de empresa bien estructurado, revisado anualmente y que ayude al control periódico de los resultados, permite identificar las debilidades del negocio para convertirlas en áreas de mejora, rentabilizar las fortalezas, detectar a tiempo las potenciales amenazas y obtener ventaja de las oportunidades. Un plan de empresa no garantiza el éxito, pero ayuda a anticipar problemas que pueden surgir en el desarrollo del negocio y estar mejor preparados para afondarlos. El proceso de planificación aporta un conocimiento del sector y del entorno que, en demasiadas ocasiones, se da por hecho, pensando que las oficinas de farmacia son negocios muy estructurados y similares entre sí, con pocas variables propias de cada oficina de farmacia. Sin embargo, un estudio detallado de cada oficina de farmacia, proporciona las claves para competir con éxito en el actual contexto económico, social y regulatorio.

El proceso de planificación permite a su vez, conocer quienes son los competidores, cuáles son sus ventajas competitivas y cómo responder ante ellas con estrategias propias. Así, con este conocimiento, se podrán tomar decisiones con criterio, sobre si

competir por precio, por diferenciación, por especialización o por una combinación de estrategias, en base a la ubicación de la farmacia, la ubicación de otras oficinas, la existencia de grandes superficies, parafarmacias y otros potenciales competidores.

En la misma línea, el conocimiento de los clientes potenciales y de todos los aspectos que implica la ubicación de la oficina de farmacia, permitirá definir la combinación de productos y servicios que puede generar un mayor atractivo y mejor retorno de la inversión en base a este criterio. El farmacéutico es quien mejor comprende que el medicamento no puede ser considerado como producto de consumo. Por ello, debe tratar de llevar el vínculo farmacéutico-paciente más allá de la oficina de farmacia, estableciendo una política de servicios, asesoramiento, educación sanitaria y suministro, en base al conocimiento de las necesidades de sus clientes.

Este proceso de planificación basado en el conocimiento del negocio y del entorno resulta crítico, puesto que permite actuar sobre los tres constructos identificados en la investigación (gestión del conocimiento, imagen y control), capaces de generar ventajas competitivas.

Así mismo, el proceso de planificación estratégica conlleva determinar qué recursos se necesitan para alcanzar los objetivos planeados y cómo van a ser gestionados dichos recursos.

En la gestión de los recursos reside el segundo aspecto fundamental para la supervivencia y generación de ventajas competitivas por parte del pequeño comercio. Sin el análisis previo, resulta muy difícil determinar la organización de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. La gestión del conocimiento representa el punto de partida para que el pequeño comercio pueda hacer frente a la competencia derivada de las grandes cadenas de distribución. En el desarrollo de competencias en función de las necesidades de cada sector reside la base para incrementar la competitividad del pequeño comercio. El objetivo de la presente tesis doctoral ha consistido en determinar, cuáles son las competencias específicas que las oficinas de farmacia deben desarrollar, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esta es la principal aportación de la presente investigación y trata de cubrir esa necesidad de conocimiento que las oficinas de farmacia requieren para poder tomar decisiones respecto a la gestión de sus recursos y cómo obtener el máximo rendimiento de cada inversión en el desarrollo de su negocio.

La formación representa la herramienta básica para poder poner en acción la gestión por competencias. Para ello, las oficinas de farmacia que deseen implementar dicho modelo, requerirán de procesos formativos alineados con las competencias identificadas y las dimensiones que las componen. A continuación, se resumen las dimensiones sobre las cuales se deberán implementar las acciones formativas.

- Áreas formativas relacionadas con la gestión del conocimiento: conocimiento de los clientes actuales, conocimiento de tendencias, conocimiento de debilidades, segmentación de mercado, conocimiento de fortalezas y formación del personal.
- Áreas formativas relacionadas con la planificación y el control en la gestión: el proceso de planificación e implementación, con especial énfasis en políticas de precios y gestión de costes.
- Áreas formativas relacionadas con la imagen del establecimiento: capacidad de diferenciación, presentación de los productos, imagen del establecimiento y nivel de implicación en campañas de sensibilización.

Puesto que los recursos resultan limitados en la empresa en general y en el pequeño comercio minorista en particular, se plantea priorizar el desarrollo de los ítems que componen la competencia distintiva imagen en primer lugar. La imagen constituye la competencia distintiva que presenta un mayor impacto en el desarrollo de ventajas competitivas para las oficinas de farmacia. Así mismo, la imagen es la segunda competencia distintiva con mayor impacto en el constructo rendimiento. El segundo lugar en el orden de prioridades lo ocupa la gestión del conocimiento. Esta competencia distintiva impacta con mayor fuerza que las otras dos en el constructo rendimiento. Su posesión permitirá obtener resultados por encima de la media de aquellas farmacias que no posean dicha competencia tan pronto sea puesta en acción. Sin embargo, la adquisición y gestión del conocimiento resulta una tarea que requiere un proceso más arduo que la gestión de la imagen. Las dimensiones que componen la competencia gestión del conocimiento resultan más complejas en su naturaleza que las dimensiones que componen la competencia imagen. Finalmente, la competencia control ocupa el tercer lugar en la lista de prioridades de desarrollo de las competencias distintivas identificadas. El control es la segunda competencia que incide con mayor fuerza sobre el constructo ventaja competitiva y la tercera respecto al constructo imagen. Sin embargo, son únicamente dos los ítems que componen la competencia control y requieren una menor complejidad para su gestión.

Estas reflexiones pretenden ser orientativas para las oficinas de farmacia en general. Sin embargo, aquellas oficinas de farmacia que, bien por la formación de su personal, bien por el grado de posesión de las competencias, bien por el acceso al asesoramiento externo con el que cuenten, deberán elegir su propio orden de prioridades en el desarrollo de las competencias distintivas.

La posesión de estas competencias distintivas, conlleva el potencial para generar un impacto directo positivo en el rendimiento y en el desarrollo de ventajas competitivas. El proceso de planificación estratégica, priorización y gestión de los recursos para la obtención de rendimientos superiores a la media y la generación de ventajas competitivas, debe fundamentarse en el desarrollo de dichas competencias, por medio de un diagnóstico inicial y la posterior formación en las áreas identificadas.

Estos procesos de planificación, identificación de competencias, formación y desarrollo de las mismas, resultan extremadamente complicados cuando son abordados de manera individual por la oficina de farmacia. Ahí radica la importancia de las agrupaciones de farmacias.

Las agrupaciones de farmacias están experimentando un crecimiento significativo en los últimos años tanto en su número como en el de sus asociados. Las medidas de desregulación adoptadas en el sector en los últimos años, han descapitalizado a la mayor parte de las farmacias que ya existían y condenado a la mera supervivencia a buena parte de las nuevas. Los efectos de la desregulación se han hecho notar tanto en la reducción de las ventas por farmacia como de los márgenes. Los Reales Decretos 4 y 8 de 2010 han profundizado en esta situación. Inicialmente, las agrupaciones de farmacias se centraron con gran intensidad en la gestión de compras, aumentando el poder de negociación de las oficinas de farmacia. Una segunda evolución de las agrupaciones consistió en incrementar su número de afiliados, para ganar capacidad de negociación y ofrecer servicios de valor a las farmacias. Sin embargo, la gran transformación de las agrupaciones de farmacias está todavía por producirse. Esta transformación consiste en no mirar tanto dentro de las farmacias, sino fuera de las mismas, en el contexto socio-político-económico que las rodea. El objetivo de las agrupaciones debe consistir en permitir a sus asociados ejercer su labor como farmacéuticos, como profesionales de la salud y en la utilización de los medicamentos con fines terapéuticos, liberándoles de las labores más relacionadas con la negociación con proveedores y la representación institucional y apoyándoles en

los procesos de profesionalización de la gestión del negocio. Cada oficina de farmacia debe seleccionar con criterio, qué agrupación es la que mayor valor le puede aportar, en función de sus necesidades y del área de especialización de la propia agrupación.

Existe una fase más en la evolución de las agrupaciones que debe darse a lo largo de los próximos años. Esta fase consiste en crear una asociación que englobe a todas las agrupaciones de farmacias para generar un grupo, que permita defender sus necesidades en los procesos de negociación con los mayoristas (proveedores directos del 94% de los medicamentos a la oficinas de farmacias) y la industria farmacéutica (proveedores del 5%)²⁸. Esta asociación, debe estar alineada con el Consejo General de Colegios Oficiales Farmacéuticos que, como indica en el artículo uno de su reglamento, es el único organismo oficial representativo y directivo de la profesión farmacéutica.

Como evolución de esta propuesta y siguiendo el ejemplo de otros países europeos, donde los procesos de desregulación han ocurrido con antelación al de España, las agrupaciones deben considerar la creación de una marca que agrupe a todas las farmacias. Esta acción fortalecería la imagen de las oficinas de farmacia, permitiría defenderse frente a una potencial liberalización de los productos OTC y bloquearía la entrada de operadores no farmacéuticos.

Como última propuesta de este apartado dedicado a las implicaciones para la gestión, las oficinas de farmacia, por medio de sus asociaciones, deben hacer comprender a las empresas farmacéuticas, el futuro que les depararía si se quedasen fuera del canal de distribución de las oficinas de farmacia. En las grandes superficies, los fabricantes de productos sin receta serán objetivo prioritario de las marcas blancas, sufrirán estrechamientos insostenibles de sus márgenes y estarán obligados al pago por ocupación de superficie. El entendimiento entre productor y distribuidor en el ámbito farmacéutico resulta vital, puesto que las consecuencias de la falta de entendimiento pueden ser inasumibles para ambos.

²⁸ Datos proporcionados en el informe de Antares Consulting de enero de 2011 sobre la Distribución Farmacéutica en España.

7.5.

LIMITACIONES

Todo trabajo de investigación empírico presenta una serie de limitaciones que se deben tener en cuenta en la evaluación y generalización de sus resultados. La presente tesis doctoral se encuentra acotada, entre otras, por las siguientes limitaciones:

Técnicas estadísticas: en relación a las técnicas estadísticas empleadas, los modelos de ecuaciones estructurales suponen la linealidad de las relaciones causales. Esto puede resultar en una simplificación del problema a investigar. Por ello, a pesar de que se ha justificado la conceptualización de cada constructo, un enfoque cualitativo más profundo podría aportar más información relevante al modelo.

Informante único: relacionado con la metodología empleada, se ha recurrido a la técnica de un único informante clave. Así, el cuestionario fue diseñado para que lo contestara un único informante, la persona con mayor responsabilidad en la oficina de farmacia. Esta técnica ha sido utilizada mayoritariamente en los estudios sobre competencias en los pequeños comercios y se considera que permite obtener información fiable. No obstante, no está exenta de críticas ya que se entiende que existen diferentes percepciones entre los distintos niveles de responsabilidad en las empresas (Jaworski, 1993).

Ámbito de estudio: la información proviene de las oficinas de farmacia situadas en Navarra. Si bien la elección de un tipo de establecimiento no interfiere en la elaboración de una metodología de análisis aplicable a otra clase de establecimientos de libre servicio, las conclusiones obtenidas no permiten su generalización a otras áreas geográficas u otra tipología de comercio minorista, siendo privativas del área y del tipo de minorista investigados.

Temporalidad: la recogida de información se realizó de forma transversal, mediante una única medición en el tiempo durante el primer trimestre de 2011. Debido a los cambios regulatorios a los que está sujeto el sector analizado y al contexto económico

en el que se produce, una recogida de información longitudinal, que permitiera eliminar efectos temporales, aportaría información adicional sobre la evolución de los resultados.

Falta de información sobre la representatividad por áreas geográficas: el cuestionario, con el objetivo de mantener la privacidad de la información relativa a oficinas de farmacias situadas en pequeños núcleos rurales, no solicita información en la que se identifique su ubicación. De este modo, a pesar de que el tamaño muestral es el adecuado, no se dispone de información sobre las respuestas obtenidas en cada núcleo poblacional concreto.

Oficinas de farmacia desaparecidas: no ha sido posible obtener información cualitativa ni cuantitativa sobre las causas del cese de negocio de las oficinas de farmacia cerradas a lo largo de los últimos cinco años. Esta información sería de gran utilidad puesto que incorporaría al modelo, datos que ayudarían a determinar no sólo los factores de éxito de las oficinas de farmacia, sino también los factores que llevan a su desaparición.

Si bien es inevitable que un proyecto de estas dimensiones presente las limitaciones anteriormente señaladas, a continuación se exponen como futuras líneas de investigación algunas propuestas que intentarán potenciar las aportaciones de esta tesis doctoral.

7.6.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La necesidad de avanzar en un futuro en el conocimiento que se presenta en esta investigación, se ha puesto de manifiesto a lo largo de la presente tesis doctoral. A continuación, se plantean aquellas líneas de investigación que suscitan un mayor interés.

Se plantea avanzar en el desarrollo del modelo en los siguientes ámbitos.

1. Profundizar en las variables que definen el modelo. El limitado número de trabajos de investigación que abordan el estudio de las competencias distintivas y su impacto en el pequeño comercio minorista, abre la posibilidad de desarrollar nuevos estudios.

1.1. Aplicados a diferentes contextos geográficos en el mismo sector (oficinas de farmacia). En este sentido, el contexto geográfico puede incluir tanto el ámbito nacional e internacional, como el contexto de la propia dimensión del núcleo poblacional objeto de la investigación.

1.2. Aplicados a diferentes sectores dentro del comercio minorista.

2. Contrastando la composición de los constructos. El presente modelo está alineado con los resultados de investigaciones precedentes, en cuatro de los cinco constructos identificados. El desarrollo de estudios que incluyan otras variables para definir los constructos sobre competencias distintivas, puede aportar conocimiento sobre diferentes variables que generan una mayor capacidad de competir por parte del pequeño comercio.

3. Desarrollar una investigación que trate los indicadores como formativos en lugar de reflectivos. En la presente tesis doctoral, se han seguido los criterios establecidos en la literatura existente, donde se manejan dimensiones reflectivas, lo cual supone que los

Ítems están afectados por la variable latente. El estudio del modelo en base a una visión formativa, donde los ítems forman o causan cambios en la variable latente, aportaría conocimiento sobre las relaciones entre los ítems y los constructos y la generación del modelo.

4. En la presente tesis doctoral, se han tomado como base para la definición inicial de los ítems, aquellos identificados en investigaciones precedentes. En este sentido, un proceso de entrevistas en profundidad dentro del sector, podría permitir identificar ítems que enriquecerían el presente modelo.

5. Incorporar la tipología de la oficina de farmacia como variable moderadora en el análisis del modelo global. A pesar de que los diferentes ítems que componen la tipología no pueden ser considerados como competencias distintivas, conocer cómo interaccionan estas variables con los constructos de competencias, rendimiento y ventaja competitiva, aportaría valor para definir otros factores que generan un impacto directo en la competitividad del pequeño comercio.

6. En esta línea, una futura investigación podría consistir en incluir en el modelo, constructos de gran relevancia ya identificados en otros sectores del comercio minorista, fuera del sector de las oficinas de farmacia.

7. De igual forma, parece interesante plantear un estudio sobre la evolución del modelo, en base a los cambios normativos a los que está sometido el sector y que pueden tener un impacto en la necesidad de generar diferentes competencias distintivas para adaptarse al nuevo contexto.

8. Finalmente, se propone la realización de un estudio, que someta el modelo a un análisis sobre el resultado de la implantación de las medidas propuestas. Para ello, una vez que un número suficiente de farmacias hayan podido desarrollar las competencias identificadas, se analizaría su impacto en el rendimiento y posterior desarrollo de ventajas competitivas.

BIBLIOGRAFÍA



Aaker, D., (1992). "The value of brand equity". Journal of Business Strategy. Vol.13, n. 4. pp. 27-32.

Abad, F.; Garrido, J.; Olea, J., y Ponsoda, V., (2006). "Introducción a la psicometría: Teoría clásica de los test y teoría de la respuesta al ítem". España: Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en Web: <http://www.dasumo.com/libros/introccion-ala-psicometria-pdf-6.html>. (Revisado el 11 de mayo de 2010).

Acar, A., (1993). "The Impact of Key Internal Factors on Firm Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms". The Journal of Small Business Management, Vol. 31, n. 4, pp. 86-92.

Achua, C. y Lussier, R., (2001). "Small-town merchants are not using the recommended strategies to compete against national discount chains: a prescriptive vs. Descriptive study". Proceedings of the USASBE/SBIDA. Joint Annual National Conference.

Agut. S., (2000). "Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas". Tesis de Doctorado, Universidad de Valencia. p.136. Disponible en: http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0909103-120209//agut.pdf (Revisado el 4 de junio de 2009).

Agyeman, J., (2006). "Action, experience, behaviour and technology: Why it's just not the same". Environmental Education Research, Vol. 2, n. 3-4, pp.513-522.

Ahamadi, M. y Helms, M., (1997). "Small firms, big opportunities: the potential of careers for business graduates in smes". Education and Training, Vol. 39, n. 2, pp. 52-57.

Alonso, J., (2000). "Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategias de Marketing". Esic , 3ª edición, Madrid.

Alvarez, J. y García, E., (1996). "Factores de éxito y riesgo en la PYME: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad". Economía Industrial, n. 310, pp. 149-161.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, M., (2003). *“Competencias centrales y ventaja Competitiva: El concepto, su evolución y su aplicabilidad”*. Revista de Contabilidad y Administración, N° 209, abril-junio. UNAM, México, pp. 17-19.

Amado, J.; Alegre, E. y Bel, E., (1998). *“Gestión empresarial farmacéutica”*. Ed. Ciss Praxis, Barcelona.

Amit, R. y Schomaker, P., (1993). *“Strategic assets and organizational rent”*. Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46.

Anderson, J. y Gerbing, D., (1988). *“Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-steps approach”*. Psychological Bulletin, Vol.103, pp. 411-423.

Andreu, R. y Sieber, S., (1999). *“La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”*. Economía Industrial, n. 326.

Andrews, K., (1971). *“The Concept of Corporate Strategy”*. Ed. Dow-Jones-Irwin, Homewood, pp. 43-47.

Ansoff, I., (1979). *“The changing shape of the strategic problem”*. En: Strategic management: a new view of Business Policy and Planning. Dan Schendler y Charles Hofer (coord). Ed. Little Brown and Company, Londres.

Ansorena Cao, A., (1996). *“15 casos para la Selección de Personal con Éxito”*. Ed. Paidós Empresa, Barcelona.

Anuario de Industrias Químicas, (1932). Barcelona, Cámara Nacional de Industrias Químicas.

Anuario de Industrias Químicas, (1949, 1953, 1960, 1963). Madrid, Sindicato Nacional de Industrias Químicas.

Aragón A., y Rubio A., (2005). *“Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del Estado de Veracruz”*. Ejournal, UNAM. n. 216, mayo-agosto. Disponible en Web: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21603.pdf> (Revisado el 2 de marzo de 2008).

Ardavin, B., (2002). "*Incrementando la competitividad de la Empresa Media*". Ponencia presentada en la «Conferencia internacional sobre la Financiación para el Desarrollo». Monterrey, México. Disponible en Web:

http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000100004&lng=pt&nrm= (Revisado el 14 de junio de 2008).

Arias, B., (2008). "*Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con Lisrel, Amos y Sas*". En el Seminario de actualización en investigación sobre discapacidad, Universidad de Valladolid, Valladolid. Disponible en Web: <http://www.benitoarias.com/articulos/afc.pdf> (Revisado el 24 de junio de 2010).

Arnes, H., (1983). "*Análisis global de la industria farmacéutica*". Economía Industrial, n. 223, pp. 39-48.

Arnold, D.; Handelman, J. y Tigert, d., (1996). "*Organizacional legitimacy and retail store patronage*". Journal of Business Reseca, Vol. 35, pp. 229-239.

Asociación Española de Derecho Sanitario, (2008). "*El modelo de farmacia española frente a otras propuestas*". XV Congreso de Derecho Sanitario; Madrid. Disponible en Web: <http://www.aeds.org/docs/mfr.doc> (Revisado el 25 de agosto de 2010).

Atmetlla, E., (2003). "*Marketing farmacéutico: estrategias de éxito para los medicamentos de prescripción*". Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Baht, S. y Reddy, S., (1998). "*Symbolic and functional positioning of brands*". Journal of Consumer Marketing, Vol. 15, n. 1.

Ballina, F., (1993). "*Los Modelos de Evolución del Comercio Minorista: Análisis para la Síntesis*". Esic-Market, n. 81, julio-septiembre, pp. 51-65.

Banker, R.; Lee, S.; Potter, G. y Srinivasan, D., (1999). "*An empirical analysis of continuing improvements from performance-based compensation*". Working paper, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA. Disponible en Web: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V87-43HSWDV-4/2/c97a57671fc52b5fa62f593bef8a6628> (Revisado el 19 de octubre de 2010).

Barney, J., (1986). "*Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*". *Management Science*, Vol. 32, n. 10, pp. 1231–1241.

Barney, J., (1991). "*Firm resources and sustained competitive advantage*". *Journal of Management*, Vol. 17, n. 1, marzo, pp. 99-120.

Barney, J. y Wright, P., (1998). "*On becoming a strategic partner: The role of Human resources in gaining competitive advantage*". *Human Resource Management*. Disponible en Web: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/150> (Revisado el 9 de agosto de 2010)

Barney, J.; Wright, M. y Ketchen, D., (2001). "*The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*". *Journal of Management*; Vol. 27, n. 6, pp. 625–641.

Barney, J., (2001). "*Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*". *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 41-56.

Barreiro, P., (2002). "*Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*". Tesis doctoral, Departamento de Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Cuba. Disponible en Web: www.uh.cu/centros/ceted/tesis/barreiro-tesis-phd.pdf (Revisado el 7 de febrero de 2009).

Batista, J. y Coenders, G., (2000). "*Modelos de Ecuaciones Estructurales*". La Muralla-Hespérides; Madrid.

Batista, J.; Coenders, G. y Artes, M., (2001), "*Using structural equation models to evaluate the magnitude of measurement error in blood pressure*". *Statistics in Medicine*, Vol. 20. pp. 2351-68.

Beaver, G. y Harris, L., (1995). "*Performance management and the small firm: dilemmas, tensions and paradoxes*". *Journal of Strategic Changes*. Vol. 4, n. 2, pp. 109-119.

Becker, M. y Lillemark, M., (2006). "*Marketing/RyD integration in the pharmaceutical industry*". *Research Policy*, Vol. 35, n.1, febrero, pp. 105-120.

BIBLIOGRAFÍA

Beliveau, B. y Bernstein, E., (1997). "*Struggling to survive: the case of independent pharmacies*". Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 9, n. 2, pp. 36-49.

Bell, D., (1976). "*El advenimiento de la sociedad post-industrial*", Ed. Alianza Universidad, p. 37, Madrid

Bentler, P., (1990). "*Comparative Fit Indexes in Structural Models*". Psychological Bulletin 107, pp. 238-246.

Berazaluze, J., (1995). "*Marketing para la oficina de farmacia*". Ed. Aula Médica, Madrid.

Berne, C. y Múgica, J., (1995). "*El análisis de la productividad en el sector minorista*". Información Comercial Española. Revista de Economía, n. 739, marzo, pp. 47-58.

Betancourt, R. y Gautschi, D., (1991). "*Two Essential Characteristics of Retail Markets and Their Economic Consequences*". Journal of Economic Behaviour and Organization. n. 21, pp. 277-294.

Bhat, S. y Reddy, S., (1998), "*Symbolic and functional positioning of brands*". The Journal of Consumer Marketing, Vol. 15 n.1, pp. 32-45.

Billesbach, T. y Walker, J., (2003). "*Stalking Goliath: What successful small businesses are doing against major discount chains*". Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 15, n. 2, pp. 1-17.

Bishop, K. y Scott, W., (1998). "*Deconstructing action competence: Developing a case for amore scientifically attentive environmental education*". Public Understanding of Science, Vol. 7, p. 225.

Blancero, D.; Boroski, J. y Dyer, L., (1996). "*Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study*". Human Resource Management, Vol. 35, n. 3, pp. 383-403.

Bogner, W., (1999). "*Competence and competitive advantage: Towards a dynamic model*". British Journal of Management, Vol. 10, n. 4, diciembre, pp. 257-290.

BIBLIOGRAFÍA

Boletín Económico. Instituto de Comercio Exterior, n. 2.993 de 2010. Disponible en Web:

<http://www.pateco.es/administracion/ficheros/La%20distribucion%20comercial%20en%20Espa%C3%B1a%20en%202009.pdf> (Revisado el 9 de agosto de 2011).

Bollen, K. y Long, J., (1993). "*Testing structural equation models*". Ed. Sage Publications, Newbury Park, pp. 2-9.

Boudreau, J., (1983). "*Effects of employee flows on utility analysis of human resource productivity improvement programs*". Journal of Applied Psychology, Vol. 68.

Bouldin, A.; Benley, J.; Huffman, D. y Garner, D., (1996). "*Independent pharmacy: rising to meet the challenge of the future*". Journal of Pharmaceutical Marketing and Management. Vol. 10, n. 2, pp. 149-166.

Boxall, P., (1996). "*The strategic human resource management debate and the resource based view of the firm*". Human Resource Management Journal, Vol. 6, n. 3, pp. 59-75.

Boyatzis, R., (1982). "*The Competent Manager*". 2ª ed. Wiley and Sons, Nueva York.

Brennan, D. y Lundsten, L., (2000). "*Impacts of large discount stores on small U.S. towns: Reasons for shopping and retailer strategies*". International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 28 n. 4-5, pp. 155-161.

Brewster, C., (1999). "*Strategic human resource management: The value of different paradigms*." Management International Review, Special Issue, Vol. 39, n. 3, pp. 45-64.

Brooking, A., (1997). "*El Capital Intelectual*", Paidós Empresa, Barcelona, pp. 117-122.

Burgelman, R. y Grove A. (1996). "*Strategic Dissonance*". California Management Review, winter.

Browne, M. y Cudeck, R., (1993). "*Alternative ways of assessing model fit*". En: Testing structural equation models, K. Bollen y J. Long, Ed. Sage Publications, Newbury Park, California, pp. 445-455.

BIBLIOGRAFÍA

Bueno, E., (1998), "*El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*". Boletín de Estudios Económicos, Vol. 164, agosto.

Bueno, E., (1999a), "*Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual*". Boletín del Club Intelect, Vol. 1, diciembre 1998-Enero 1999.

Bueno, E., (1999b), "*Competencia, conocimiento e innovación*". Euroletter, Vol. 15.

Burruezo, J., (2003). "*Gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito*". 2ª ed., Madrid: ESIC, pp. 301-302.

Burt, S. y Gabbott, M., (1995). "*The elderly consumer and noon-food purchase behavior*". European Journal of Marketing, Vol. 29, n. 2, pp. 43-57.

Calderón, G., (2006), en Semillero de Investigación. "*Competências Distintivas nas Pequenas e Médias Empresas (Pymes): Um Aporte a partir da Gestão Humana. Inovar*". jan./jun. 2006, Vol. 16, n. 27, p. 57-72. Disponible en Web: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0121-50512006000100004yIng=ptynm=iso>. (Revisado el 9 de marzo de 2010).

Camisón, C., (2001). "*La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*". Ed. Tirant lo Blanch, Valencia.

Camisón, C., (2002). "*Las competencias distintivas basadas en activos intangibles*". En P. Morcillo y J. Fernández Aguado. *Dirección estratégica*. Ed. Ariel, Barcelona.

Cardona, P. y Chinchilla, N., (1999). "*Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*". Harvard Deusto Business Review, Bilbao, abril-mayo, pp. 10-19.

Cardy, R. y Selvarajan, T., (2005). "*Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*". International Journal of Project Management Vol. 23, pp. 7-16.

Casares, J. y Rebollo, A., (1996) "*Innovación y Adaptación en Distribución Comercial. Ideas en "Odres" Viejos*". Distribución y Consumo, n. 27, abril/mayo, pp. 7-23.

BIBLIOGRAFÍA

Castillo, S.; Hormiga-Pérez, E.; Coromina, L. y Valls, J., (2010). “*Key competences in new ventures: a model for evaluating*”. *International Journal of Engineering*, Vol. 8, n.2.

Caterna, M. y Trujillo, H., (2003). “*Análisis multivariado: un manual para investigadores*”. Ed. Biblioteca Nueva, Madrid.

Chakravarthy, B.; McEvily, S.; Doz, Y. y Rau, D., (2003). “*Knowledge management and competitive advantage*”. Disponible en Web:

http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9780631226727_chunk_g978063122672719 (Revisado el 20 de marzo de 2011).

Chandler, A., (1977). “*The visible hand*”. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, pp. 121-122.

Chan Kin, W. y Mauborgne, R., (1997), “*Fair process: Managing in the knowledge economy*”. *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 65-74.

Chandler, A., (1962). “*Strategy and Structure*”. Cambridge, The MIT Press.

Chandler, A., (1998). “*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*”. Cambridge, MA, MIT Press, pp. 211-218.

Chin, W. y Gopal, A. (1995). “*Adoption intention in GSS: Relative importance of beliefs*.” *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol. 26 n.2, pp. 42-64.

Churchill, G., (1979). “*A paradigm of developing better measures of marketing constructs*”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n. 1, pp. 64-73.

Coase, R., (1960). “*The nature of the firm*”. *Economica* Vol. 4, n. 16, pp. 386–405.

Cochran, W., (1990). “*Técnicas de muestreo*”. Cecs, México, pp. 124-131.

Collis, D., (1994). “*Research note: How valuable are organizational capabilities?*” *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 143-152.

Collis, D. y Montgomery, C., (1995). “*Competing on Resources: Strategy in the 1990s*”. *Harvard Business Review*, July- August, pp. 111-127.

BIBLIOGRAFÍA

Conant, J.; Mokwa, M. y Varadarajan, P., (1990). “*Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study*”. Strategic Management Journal, Vol. 11, p. 365-383.

Conant J.; Smart D. y Solano Mendez R., (1993). “*Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage*”. Journal of Retailing, Fall 1993; Vol. 69, n. 3.

Conner, K., (1991). “*A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*”. Journal of Management, Vol. 17, n. 1, pp. 121–154.

Conner, K. y Prahalad, C., (1996). “*A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*”. Organization Science; Vol. 7, n. 5, pp. 477–501.

Coyne, K., (1986). “Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't”. Business Horizons, Vol. 29, n. 1, pp. 54-61.

Charles, R., (1987). “*Distinctive Competence and Competitive Advantage*”. Journal of Small Business Management, abril, Vol 25, 2., p. 33.

Crane, F.; Grant, S. y Hartley, H., (1997), en “*La imagen en el comercio minorista de bienes y el marketing en el socialismo*”. Disponible en Web: <http://www.monografias.com/trabajos77/comercio-minorista-bienes-marketing/comercio-minorista-bienes-marketing.shtml>. (Revisado el 23 de marzo de 2011)

Cronbach, L., (1971). “*Test validation*”. En: R. L. Thorndike, Ed., Educational measurement (2nd ed., pp. 443-507). Washington, DC: American Council on Education.

Cruz, I., (2000) “*Unidad de Mercado y Regulación Autonómica en el Comercio Minorista*”. Distribución y Consumo, n. 50, febrero/marzo, pp. 171-177.

Cruz, I. y Oubiña, J., (2006). “*Estructura de competencia y dispersión de precios en el comercio minorista*”. Revista ICE. Enero-Febrero. n. 828; pp. 175-186.

BIBLIOGRAFÍA

Cunningham, J. y Lischeron, J., (1991), "*Defining entrepreneurship*". Journal of Small Business Management, Vol. 29, January, pp. 45-59.

Daft, R., (1983). "*Organization Theory and Design*". West Pub. Co., St. Paul, pp. 543.

Dankmyer, T., (2003). "*Pharmacists: marketers forgotten allies*". Medical Marketing and Media, Vol. 38, n. 9, p. 38.

Davies, G., (1998). "*Retail brands and the theft of identity*". International Journal of Retailing and Management, Vol. 26, n. 4.

Day, G. y Wensley, R., (1988). "*Assessing advantage: A framework for Diagnosis Competitive Superiority*". Journal of Marketing, Vol. 52, abril, pp. 1-20.

De Carolis, D., (2003). "*Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance*". Journal of Management, Vol. 29, n. 1, January, pp. 27-50.

D'Este, P., (2005). "*How do firms' knowledge bases affect intra-industry heterogeneity?: An analysis of the Spanish pharmaceutical industry*". Research Policy, Vol. 34, n. 1, Febrero, pp. 33-45.

De Frutos, B.; Ruiz Miguel, A. y San Martín, R., (1998), "*Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización*". Revista Psicológica, n. 19, pp.345-366.

Del Barrio, S. y Luque, T., (2000). "*Análisis de Ecuaciones Estructurales*". Madrid, Ediciones Pirámide. pp. 489-552.

Della Britta, A. y Monroe, K., (1981). "*A multivariate analysis of the perception of value for retail price advertisements*". Advances in Consumer Research, Vol. 8, pp. 161-165.

Dess, G. y Robinson, R., (1884), "*Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit*". Strategic Management Journal, Vol. 5, pp. 265-273.

BIBLIOGRAFÍA

Dierickx, I. y Cool, K., (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". Management Science, Vol. 35, pp. 1504-1514.

Dillman, D., (1978). "Mail and telephone surveys: The total design method". Ed. John Wiley and Sons, New York.

Domingues, I., (2009). "Diferenciación y ventaja competitiva". Disponible en Web: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/difeventaja.htm>. (Revisado el 29 de marzo de 2010).

"Dossier de valor de la distribución farmacéutica en España: aportaciones y costes". Antares Consulting S.A., Madrid, enero, 2011.

Doucette, W. y Mc Donough, R., (2002). "Beyond the 4Ps: using relationship marketing to build value and demand for pharmacy services". Journal of the American Pharmaceutical Association, Vol. 42, n. 2, pp. 183-194.

Droge, C.; Vickery, S. y Markland, R., (1994). "Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry". Decision Sciences, Vol. 25, n. 5/6, pp. 669-689.

Drucker, P., (1994). "The Theory of the Business". Harvard Business Review, September-October, pp. 23-27.

Eisenhardt, K. y Martin, J., (2000.) "Dynamic Capabilities: What Are They?" Strategic Management Journal Vol. 21, p. 1105.

Elion, S., (1979), "Management Control", 2ª ed., Ed. Pergamon, New York.

España, Real Decreto 4/2010, de 26 de marzo de racionalización del gasto farmacéutico con cargo al Sistema Nacional de Salud, Boletín Oficial del Estado, n. 75 de 27/03/2010.

España, Real Decreto 8/2010, de 20 de mayo de reducción del déficit público, Boletín Oficial del Estado, n. 136 de 24/05/2010.

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messener D. y Meyer-Stamer, J., (1996). "*Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*". Revista Cepal, Santiago, 1996, n. 59, pp.39-52.

Fayol, H., (1949). "*General and industrial management*". Ed. Pitman, Nueva York, pp. 107-109.

Fernández Aguado, J. y Morcillo Ortega, P., (2002). "*Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*". Ed. Ariel, Barcelona, pp. 239-259.

Ferrán M., (1994). "*La oficina de farmacia como empresa. Gestión del día a día*". Ed. Mayo, Barcelona.

Flamholtz, E., (1979). "*Towards a psycho-technical systems paradigm of organizational measurement*". Decision Sciences, January, pp. 71-84.

Fornell, C. y Larcker, D., (1981). "*Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*". Journal of Marketing Research, Vol. 18, pp. 39-50.

Franzak, F., (1992). "*The use of marketing strategy by pharmacists*". Health Marketing, Vol. 9, n. 3, p. 133.

Frías, D., (2000). "*Marketing farmacéutico*". Ed. Pirámide, Madrid.

Gadenne, D., (1998). "*Critical success factors for small Business: An inter-industry comparison*". International Small Business journal, Oct-Dec. Vol. 17, n. 1, pp. 36-56.

García Del Junco, J., (1999). "*Gestión de Empresas*". Ed. Pirámide, Madrid, pp. 154-164.

Gascón, F., (2000). "*Estructura de la Industria de Distribución Farmacéutica en España y su Eficiencia*". X congreso Nacional de Acede.

Gascón, F. y González, E., (2004). "*Eficiencia y productividad de la distribución farmacéutica en España; 1993-2000*". Cuadernos Económicos de I.C.E., n. 47, pp. 227-242.

Ghemawat, P. y Pisano, G., (1999). “*Crear y sostener el éxito*”. Cap. 5 en “Estrategia en el panorama de los negocios.” de P. Ghemawat, Prentice Hall.

Ghemawat, P. y Rivkin, J., (1999). “*Strategy and the Business Landscape*”. Ed. Addison- Wesley, Reading, PA.

Geroski, P., (1991). “*Market dynamics and entry*”. Ed. Blackwell, Cambridge, MA, pp. 172-178.

Gerbing, D. y Anderson, J., (1988), “*Un updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment*”. Journal of Marketing Research, Vol. 25, n. 2, pp. 188-192.

Ghemawat, P. y Rivkin, J., (2006). “*Creating Competitive Advantage*”. Harvard Business School Note, pp. 798-062.

Gist, R., (1968). “*Retailing: concepts and decisions*”. Ed. Wiley & Sons, Nueva York, pp. 38-43

González, A., (2005). “*Manual práctico de gestión de la oficina de farmacia: nuevos enfoques, nuevos retos*”. Ed. Vicente, Madrid.

Gonzalez, E. y Gascón, F., (2004). “*Sources of productivity growth in the Spanish pharmaceutical industry (1994-2000)*”. Research Policy, Vol. 33, n. 5, July, pp. 735-745.

Graham, J., (2005). “*Learning from Wal-Mart’s mistakes*”. Proofs, Vol. 88, pp. 69-71.

Granada, E., (1998). “*Distribución farmacéutica. Final de etapa*”. Farmacia Profesional. Noviembre, pp. 7-12.

Granada, E., (2008). “*Situación de la farmacia española en 2008*”. Farmacia Profesional. Vol. 22, n. 6. Junio pp. 8-12.

Granada, E., (2008). “*Agrupaciones de Farmacia ¿Oportunidad o necesidad?*” Farmacia Profesional. Vol. 22, n. 11, septiembre, pp.4-9.

Grant, R., (1991). "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation*". California Management Review, Vol. 23, pp. 114-135.

Gray, L., (1999). "*New Zealand HRD practitioner competencies: application of the ASTD competency model*". International Journal Human Resource, Vol. 10, n. 6.

Grönroos, C., (1994). "*Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*". Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Hair, A.; Tatham, R. y Black, W., (1999). "*Análisis Multivariante*". (5ª ed.) Prentice Hall, Madrid.

Hambleton, R., (1996). "*Adaptación de tests para su uso en diferentes idiomas y culturas: fuentes de error, posibles soluciones y directrices prácticas*". En Muñiz, J. Psicometría Universitas, Madrid, pp. 208-238.

Hambrick, D., (1983). "*High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach*". Academy of Management Journal. Vol. 26 n.4 pp. 687-707.

Hannu, L., (2000). "*Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality*". International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 6, n. 6, pp. 295 – 310.

Hafeez, K.; Zhang Y. y Malak, N., (2002). "*Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence*". IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 49, n. 1, pp. 28-35.

Harel, H. y Tzafir, S., (1999). "*The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm*". Human Resource Management, Vol. 38, n. 3, pp. 23-25.

Henderson, R., (1994). "*Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*". Strategic Management Journal, Vol.15, n. 5, diciembre, p.p. 365-385.

Hedberg, B., (1981) "How organizations learn and unlearn". Handbook of organizational design, Ed. Oxford University Press. Nueva York, Vol. 1, 1981, pp. 3-27.

Heracleous, L. y Murray, J., (2001). "*The urge to merge in the pharmaceutical industry*". European Management Journal, Vol. 19, n. 4, August, pp. 430-437.

Herrera, J., (2003). "*Manual de la farmacia clínica y atención farmacéutica*". Ed. Elsevier, Madrid.

Hitt, M., (1999). "*Strategic Management: competitiveness and globalization*". South-west College Publishing and International Thomson Publishing Company, Cincinnati, Ohio, pp. 91-121.

Hitt, M. e Ireland, D., (1985). "*Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance*". Strategic Management Journal, July-September pp. 273-293.

Hitt, M.; Ireland, D. y Hoskisson, R., (1998). "*Strategic Management: competitiveness and globalization: concepts & cases.*" 3ª Ed. Thomson South-Western, Ohio.

Hofer, C. y Schendel, D., (1978). "*Strategy Formulation: Analytical Concepts*". 3ª Ed., West Publishing, St. Paul, p. 78.

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. "*Journal of European Industrial Training*", Vol.23, n. 6.

Hollander, C., (1960). "*The Wheel of Retailing*". Journal of Marketing, Vol. 24, Julio, pp. 37-42.

Hoskinson, R.; Hitt, G.; Wan, W. y Tiu, D., (1999): "*Theory and Research in Strategic Management: Swings of Pendulum*". Journal of Management, Vol. 25, n. 3, pp. 913-931.

Huck, J. y McEwen, T., (1991). "*Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs*". Journal of small business management. Vol. 29, n. 2, pp. 90-93.

Hunt, S., (1983) "General theories and fundamental explananda of marketing". Journal of Management, Vol. 23, n. 3, pp. 17-28.

INE: CNAE (2010). "*Clasificación nacional de actividades económicas*". Disponible en Web: <http://ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase> (Revisado el 9 de julio de 2011).

Intercontinental Marketing Services, Disponible en Web: http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/StaticFile/Top_Line_Data/Global_Pharma_Sales_2001-2008_Version_2.pdf (Revisado el 9 de junio de 2010).

Jaeyong, S., (2002). "*Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investments of Japanese electronics firms in East Asia*". *Strategic Management Journal*, marzo, Vol. 23, n. 3, pp. 33-37.

Janita, M. y Miranda, F., (2008). "*Las dimensiones de la e-calidad como fuente de ventaja competitiva*". Boletín Económico de ICE. Julio. n. 29, n. 44; pp. 47-61.

Jarillo, J. y Martínez, J., (1991). "*Estrategia Internacional de la Empresa*". Mc Graw Hill, Madrid, pp. 89-91.

Jarvenpaa, S. y Todd, P., (1997). "*Consumer reactions to electronic shopping on the World Wide Web*". *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, n. 2, pp. 59-88.

Jaworski, B. y Lohli, A., (1993). "*Market orientation: antecedent and consequences*". *Journal of Marketing*, Vol. 57, n. 3, pp. 53-70.

Jennings, P. y Beaver, G., (1997). "*The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective*". *International Small Business Journal*, January – February. Vol. 33, n. 2, pp. 353-357.

Jensen, B. y Simovska, V. (2005). "*Action-oriented knowledge, information and communication technology and action competence*". En Clift, S. y Jensen, B. "The health promoting school: International advances in theory, evaluation and practice". pp. 311-328. Danish University of Education Press, Copenhagen.

Jerico, P., (2001). "La Gestión del Talento: Enfoque conceptual y empírico". *Boletín de Estudios Económicos*, n. 174, pp. 423-442.

Kallebert, A. y Leitch, K., (1991). "Gender and organisational performance: determinants of small Business survival and success". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 136-161.

Karim, S. y Mitchell, W., (2000). "Path- dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978-1995". *Strategic Management Journal*, octubre-noviembre, Vol. 21, n. 10 y 11.

Khandekar, A. y Sharma, A., (2005). "Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organization". *Education y Training*, Vol. 47, pp. 628-639.

Kenneth, A., (1971). "The concept of corporate strategy". Ed. Dow Jones-Irvin, Homewood, Illinois, pp. 245.

Keats, B. y Bracker, J., (1988). "Towards a theory of small firm performance: a conceptual model". *American Journal of Small Business*, Vol.12, n. 4, pp. 41-58.

Kerlinger, F., (1979). "Behavioural research: A conceptual approach". Dallas: Holt, Rinehart and Winston.

Kerlinger, F. y Lee, H., (2002). "Investigación del comportamiento". México: McGraw-Hill.

Kim, W. y Mauborgne, R., (2005). "Blue ocean Strategy: From Theory to Practice". *California Management Review*, Vol. 47, In. 3, p. 105-121.

Kinnear, J. y Taylor, J., (1995), "Investigación de mercados: un enfoque aplicado". Ed. McGraw Hill, Madrid, pp. 126-127.

Klaus E. et al. (1996). "Competitividad sistémica". *Revista de la CEPAL*, Santiago, Chile, n. 59.

Koontz, H. y O'Donnell, C., (1961). "*Principios de dirección de empresas*". Ed. Mc Graw Hill, Nueva York, pp. 115-117.

Kotler, P. y Keller, K., (2009). "*Marketing management*". Ed. Prentice-Hall, European ed. Pg. 76.

Kremer, T.; Tammo, H.; Bijmolt, S.; Leeflang, J. y Wieringa. A., (2008). "*Generalizations on the effectiveness of pharmaceutical promotional expenditures*". International Journal of Research in Marketing, Vol. 25, n. 4, December. pp. 234-246.

Koch, R., (2006). "*Ventaja Competitiva*", HKMK Consultores, abril, p. 5.

Krugman, P. y Obstfeld, M., (1995). "*Economía Internacional. Teoría y Política*". Ed. Mc.Graw Hill, tercera edición, pp. 81-83.

La Industria Farmacéutica en Cifras, (1995-1998). Madrid, Farmaindustria.

Lado, A.; Boyd, N. y Wright, P., (1992). "*A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*". Journal of Management, Vol. 18, n. 1, pp. 77-91.

Lawshe, C. y Balma, M., (1966). "*Principles of Personnel Testing*". McGraw-Hill, New York, p. 427.

Leenders, A. y Wierenga, B., (2008). "*The effect of the marketing-RyD interface on new product performance: The critical role of resources and scope*". International Journal of Research in Marketing. Vol. 25, n. 1, March. pp. 56-68.

Lehmann, D.; Gupta, S. y Steckel, J., (1999). "*Marketing research*". Ed. Addison-Wesley, Nueva York.

Lengnick-Hall, C. y Lengnick-Hall, M., (1988). "*Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology*". Academy of Management Review, Vol. 3, n. 3 pp. 454-470.

Leonard-Barton, D., (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". Strategic Management Journal, Vol. 13, n. 5, julio, p. 244.

Lessig, V., (1973). "Consumer store images and store loyalties". Journal of Marketing, Vol. 37, octubre, pp. 72-74.

Levy-Leboyer, C., (1997), "La gestión de las competencias". Ediciones Gestión, Barcelona, pp. 112-127.

Levy, M.; Baker, J. y Grewal, D. (1992). "An experimental approach to making retail store environment". Journal of Retailing, Vol. 68 n. 4, pp., 445-60.

Lewis, D., (1997). "Retailing". Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 6ª ed., pp.132-133.

Lieberman, M. y Montgomery, D., (1988). "First-mover advantage". Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 41-58.

Lippman, S. y Rumelt, R., (1982). "Uncertain Immitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency under Competition". Bell Journal of Economics, Vol. 13 n. 3, pp. 418-438.

Loan-Clarke, J.; Boocock, G.; Smith, A. y Whittaker, J., "Competency-based management development in small and medium-sized enterprises: a multi-stakeholder analysis". International Journal of Training and Development, Vol. 4, n. 3, pp. 176-95.

Loizos H. y Murray, J., (2001). "The urge to merge in the pharmaceutical industry, European Management Journal". Vol. 19, n. 4, Agosto pp. 430-437.

López-Santiago, A., (2000). "Traspasos de oficinas de farmacia. ¿Compro, vendo o sigo?" Ed. López-Santiago, Barcelona, pp. 39-48.

Lorange, P., (1982). "Implementation of strategic planning". Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Löthgren, M. y Tambour, M., (1999). "*Productivity and customer satisfaction in Swedish pharmacies: a DEA network model*". European Journal of Operational Research, Vol. 115, n. 3, pp. 449-458.

Love, L. y McGee, J., (1999). "*Sources of Competitive Advantage for Small Independent Retailers: Lessons from The Neighborhood Drugstore*". Association for Small Business y Entrepreneurship, Houston, TX. pp. 2.

Low, M. y McMillan, I., (1988). "*Entrepreneurship: Past research and future challenges*". Journal of Management, Vol. 14, pp. 139-161.

Luque Martínez, T., (2000). "*Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*". Ed. Pirámide, Madrid.

Mahoney, J. y Pandian. L., (1992). "*The resource-based view within the conversation of strategic management*". Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 363-380.

Makadok, R., (2001), "*Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*". Strategic Management Journal, Vol. 22, n. 5, pp.387-401.

Malhotra, N., (1996). "*Marketing Research: An Applied Orientation*". Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Maline, N., (1997). "*Exploding Rx Market Propels Retailers to New Heights*". For the Pharmacist, May, pp. 10-18.

Mammarella, J., (1994), "*Tarnishing an image: Wal-Mart gets hit by media, consumers, and Competitors*". Discount Store News, Vol. 33, n. 23, pp. 109-11.

Marquardt, D., (1970), "*Generalized inverses, ridge regression, biased linear estimation*". Technometrics, Vol. 12, pp. 591-612.

Marrero, J., (1997) "*Apuntes para una Política de Comercio Interior*". Información Comercial Española. Revista de Economía, n. 763, junio, pp. 7-21.

Marsh, H.; Balla, J. y McDonald, R., (1988), "*Goodness of fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size*". Psychological Bulletin, Vol. 103, pp. 391-410.

Martin, G. y Staines, H., (1994). "*Managerial competences in small firms*". Journal of Management Development. Vol. 13, n. 7, pp. 23-34.

Martineau, P., (1958). "*The personality of a retail store*". Harvard Business Review, Vol. 36, Nov-Dic, pp. 47-55.

McClelland, D. y Boyatzis, R., (1982), "*Leadership motive pattern and long-term success in management*". Journal of Applied Psychology, Vol. 67, pp. 737-743.

McClelland, D. (1973). "*Testing for competence rather than intelligence*". American Psychologist, Vol. 28 n.1, p.13-20.

McDaniel, S. y Kolari, J., (1987), "*Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology*". Journal of Marketing, Vol. 51, pp. 19-30.

McGee, J., (1996). "*When Wal-Mart comes to town: A look at how local merchants respond to the retailing giant's arrival*". Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 81, pp. 43- 52.

McGee, J. y Festervand, T. A., (2000). "*Competing against retailing giants: the plight and opportunity of family-owned Business*". Central Business Review, Vol. 19, n. 2, pp. 4-9.

McGee, J. y Finney, B., (1997). "*Competing Against Retailing Giants: A Look at the Importance of Distinctive Marketing Competencies*". Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 9, n. 1, pp. 59-70.

McGee, J. y Peterson, M., (2000). "*Towards the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers*". Journal of Small Business Management, April, 19-33.

McGoldrick, P. y Thompson, M., (1992). "*Regional Shopping Centres*". Ed. Avebury, Aldershot.

McGahan, A. y Porter, M., (1997). “*How much does industry matter, really?*” *Strategic Management Journal*. Vol. 18 (summer special issue). pp. 15-30.

McNair, P., (1958) “*Significant Trends and Developments in the Post War Periods*”. En Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Impact for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 1-25.

McWilliams, A.; Fleet, V. y Wright, P., (2001). “*Strategic management of human resources for global competitive advantage*”. *Journal of Business Strategies*, Vol. 18, n. 1, pp. 1-24.

Megicks, P., (2001). “*Competitive strategy types in the UK independent retail sector*”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, n. 4, December, pp. 315-328.

Memorias de las XII Jornadas Profesionales y V Internacionales de Medicamentos para el Autocuidado de la Salud y Parafarmacia. (2008). Fundación COFMANEFP. Madrid, pp. 12-17. Disponible en Web: <http://www.elglobal.net/documentacionpdf/medicpubli/MP373.pdf>, (Revisado el 30 de mayo de 2010).

Mendez, J. y Rebollo, A., (1995). “*Precios minoristas y política comercial de las empresas*”. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 739, marzo, pp. 71-80.

Merinero, A., (1997). “*Marketing y ventas en la oficina de farmacia*”. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Mertens, L., (1998). “*La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*.” Ed. OEI, Madrid.

Milles, R. y Snow, C., (1978). “*Organizational Strategy, Structure and Process*”. Ed. McGraw-Hill, N.Y.

Miller, D.; Drödge, C. y Vickery, S., (1997). “*The Impact of Performance on the Functional Favouritism of CEOs in Two Contexts*”. *Journal of Management*, Vol. 23, n. 2, pp. 147-168.

Mintzberg, H. y Quinn J., (1995). *"The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases"*. 3rd ed., Ed. Prentice-Hall, Paramus, NJ.

Morales, A. y Pech J., (2000). *"Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en recursos"*. Contabilidad y Administración, no. 197, Instituto Tecnológico de Mérida, México, abril-junio, p. 17.

Mooney A., (2007) *"Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is the Difference?"* Stevens Institute of Technology, Hoboken, N. J., Heldref Publications, Journal of Education for Business, Nov.-Dec. Vol. 83, n. 2, pp. 110-115.

Mújica, J. y Alonso, J., (1994). *"Estudios de hábitos de compra de los consumidores de la zona norte de Madrid."* Departamento de Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid. Citado por Alonso (2000).

Muñiz, R., (2008). *"Marketing en el Siglo XXI"*. 2ª edición. Centro de Estudios Financieros, S.A., pp. 87.

Neil, T., (1986). *"Distinctive Competence: A Marketing Strategy for Survival"*. Journal of Small Business Management, enero, pp. 16-21.

Nelson, R., (1991). *"Why do firms differ and how does it matter?"* Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 61-74.

Nelson, R., (1995). *"Recent evolutionary theorizing about economic change"*. Journal of Economic Literature, Vol. 27, march, pp. 73-78.

Nelson, R. y Winter, S., (1982). *"An Evolutionary Theory of Economic Change"*. Belknap Press, Cambridge, pp. 178-182.

Nuevo, P., (2006). *"Hacia una apuesta de futuro para el sector farmacéutico en España"*. En: Artells J., Jornada de innovaciones en la gestión sanitaria, clínica y farmacéutica. Buenos Aires, 20 de septiembre de 2006. Disponible en Web: www.fundsis.org/docs_act/62_conf-buenos-aires-060906.doc. (Revisado el 20 de marzo de 2010).

Nonaka, I., (1991), "*The knowledge-creating company*". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 96-104.

Nunnally, J., (1987), "*Teoría Psicométrica*". Ed. Trillas; México.

Nunnally, J. y Bernstein, I., (1994). "*Psychometric Theory*". 3ª ed. McGraw Hill, Nueva York.

Ordiz, M., (2000). "*Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano*". Oviedo, Universidad de Oviedo. Disponible en Web:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs//hr/analestratrr.hh.htm>.
(Revisado el 6 de mayo de 2010).

Paig, R. y Litrell, M., (2002). "*Craft retailer's criteria for success and associated business strategies*". *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, n. 4, pp. 314-331.

Paniagua E. y Lopez, B., (2007). "*La gestión tecnológica del conocimiento*". Universidad de Murcia. Murcia. Servicio de Publicaciones. p. 321.

Papadopoulos, N.; Zikmund, W. y d'Ámico, M., (1988). "Marketing". Ed. John Wiley y Sons Canada Limited, Toronto, pp. 231-233.

Pardo, F., (2004). "*El comercio electrónico en España: Aspectos cuantitativos y cualitativos*". Informe ICE, n. 813, febrero, p. 28.

Penrose, E., (1959). "*The theory of the growth of the firm*". New York, John Wiley.

Pervez, N. y Rao, P., (2009). "*Intellectual property, pharmaceutical MNEs and the developing world*". *Journal of World Business*, Vol. 44, n. 2, abril. *Multinational Enterprises and Economic Development*. pp. 206-215.

Peterson, M. y McGee, J., (2000). "*Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers*". *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n. 2.

BIBLIOGRAFÍA

Peteraf, M. A., (1993): "*The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view*". Strategic Management Journal, Vol.14, n. 3, pp. 179-190.

Pioch, E. y Schmidt, R., (2004). "*Community pharmacies as good neighbours? A comparative study of Germany and the U.K.*" International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 32, n. 11, pp. 532-544.

Plan de Mejora de la competitividad 2009-2011 (2008). Secretaría de Estado y Comercio. Disponible en Web:

http://www.indi.gva.es/portal/export/sites/default/contenidos/Galeria_Documentos/Comercio/bc26c264343b6794be33plan-mejora-productividad-competitividad-comercio-2009-2012.pdf (Revisado el 12 de mayo de 2011)

Pons G.; Hui Y. y Duffus M., (2008). "*El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes*". En: Contribuciones a la Economía, julio. Disponible en Web: <http://www.eumed.net/ce/2008b/> (Revisado el 27 de enero de 2010).

Porter, M., (1979). "*How competitive forces shape strategy*". Harvard Business Review, March/April, pp.137-145.

Porter, M., (1985). "*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*". Free Press, New York, pp. 24-28.

Porter, M., (1987). "*Estrategias competitivas*". CECSA, México, pp. 198.

Porter, M., (1990). "*The Competitive Advantage of Nations*". Ed.. Free Press, Nueva York, pp. 855.

Porter, M., (1996): "*Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy*". International Regional Science Review, Vol.19, n. 1-2, pp. 85-94.

Porter, M., (2000). "Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". CECSA, México, 2000, pp. 407.

Porter, M., (2000). "*Conversación con Michael E. Porter: La estrategia y la estructura organizativa*". Harvard Deusto Business Review. n. 96, Mayo, pp. 24-32.

Porter, M. (2006). *“Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.”* British Journal of Management, Vol. 9, p. 222.

Powell, T., (2001). *“Competitive advantage: Logical and philosophical considerations”*. Strategic Management Journal, Vol. 22, n. 9, septiembre, pp. 875-888.

Prahalad, C. y Hamel, G., (1990), *“The core competence of the corporation”*. Harvard Business Review, mayo-junio, pp. 79-91.

Priem, R. y Butler, J., (2001a). *“Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research?”* Academy of Management Review, Vol, 26, n. 1, pp. 22–40.

Priem, R. y Butler, J., (2001b). *“Tautology in the Resource-Based View and Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments”*. Academy of Management Review, Vol. 26, n. 1, pp. 57–66.

Quezada, H., (2002). *“Competencias laborales: evolución y tipologías”*. Disponible en Web en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm> (Revisado el 23 de enero de 2011).

R. Development Core Team, (2008). *“R: A language and environment for statistical computing”*. R. Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Disponible en Web: <http://www.r-project.org/>. (Revisado el 2 de abril de 2010).

Redwood, H., (1988), *“The Pharmaceutical Industry. Trends, Problems and Achievements”*. Oldwicks Press, Felixtown, Suffolk, pp. 11-21.

Regatero, A. (2010). *“Ergonomía en el diseño de las farmacia, calidad total y rentabilidad”*. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, n. 70, pp. 54-57.

Renuka, S. y Venkateshwara, B., (2006). *“A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of Smes with and without ISO Certification”*. Singapore Management Review, Vol. 28, pp. 41-61.

Riverbark, L., (2004). *“Competency-based human resource management”*. HRM Magazine, Vol. 49, n. 7, pp. 19-21.

Rodríguez, N. y Feliú, S., (1996). "*Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial*". Psico Consult C.A., Caracas. Disponible en Web: <http://www.psicconsult.com/>, (Revisado el 2 de noviembre de 2009)

Rogers, C.; Gent, M.; Palumbo, G. y Wall, R., (2001). "*Understanding the growth and viability of inner city businesses*". Journal of Developing Entrepreneurship, Vol. 6, n. 3, pp. 237-254.

Rogoff, E.; Lee, M. y Suh, D., (2004). "*Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success*". Journal of Small Business Management, Vol. 42, n. 4, pp. 374-376.

Roijackers, N. y Hagedoorn, J., (2006). "*Inter-firm RyD partnering in pharmaceutical biotechnology since 1975: Trends, patterns, and networks*". Research Policy, Vol. 35, n. 3, April, pp. 431-446.

Rubach, M. y McGee, J., (1996). "*Responding to increased environmental hostility: A study of the competitive behavior of small retailers*". Journal of Applied Business Research, Vol. 13, n. 1, pp. 83-94.

Rubach, M.; Bradley, D. y McGee, J., (2001). "*Is uniqueness enough? an examination of services of independent pharmacies*". Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 13, n. 1, pp. 111-127.

Rubach, M. y McGee, J., (2002). "*The competitive behaviors of small retailers: Examining the strategies of local merchants in rural America*". Journal of Small Business Strategy, Vol. 12, n. 2, pp. 1-18.

Rubio A. y Aragón S., (2002). "*Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*". Cuadernos de Gestión Vol. 2, n. 1, pp. 49-63.

Rubio A. y Aragón S., (2009). "*Recursos críticos y estrategia en la PYME industrial*". Revista ICE. Enero-Febrero. n. 846; pp. 193-212.

Rubio J., (1999). "*Manual de la nueva farmacia*". Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Ruekert, W. y Walker, O., (1987). "*Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence*". Journal of Marketing, Lead article, p. 1-19.

Rugman A. y Verbeke, A., (2002), "*Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based Views of Strategic Management*". Strategic Management Journal, Vol 23, pp. 769–780.

Rumelt, R., (1984). "*Toward a strategic theory of the firm*". En R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*, (1984), pp. 556-570. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Rumelt, R., (1991). "*How much industry matter?*" Strategic Management journal, Vol. 12, pp. 167-185.

Ruocco, R. y Proctor, T., (1994). "*Strategic Planning in Practice: A Creative Approach*". Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12, n. 9, pp.24 – 29.

Ruth Ä. ; Schmidt, R. y Pioch, E. , (2005). "Community pharmacies under pressure – can branding help?" International Journal of Retail and Distribution Management, Vol 33, n. 7, pp. 494-504.

Sanchez, R., (2004). "*Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence*". Journal of Business Research, Vol. 57, pp. 518-532.

Sanchez, R. y Heene, A. (2004). "*The New Strategic Management: Organizations, Competition and Competence*". Ed. John Wiley & Sons, New York, p.142.

Sánchez, M. y Sarabia, F., (1999), "*Validez y fiabilidad en las escalas*". En: Metodología para la investigación en marketing y en dirección de empresas, M. Sánchez y F. Sarabia (eds.), Ediciones Pirámide, Madrid, pp. 363-393.

Santesmases, M., (1999). "*Marketing. Conceptos y Estrategias*". 4ª edición, Ed. Pirámide, Madrid.

Sarabia, F., (1999). “*Construcción de escalas de medición. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*”. Ed. Pirámide: Madrid; pp. 343-344.

Schmalensee, R., (1985). “*Do markets differ much?*” *The American Economic Review*, Junio, n. 3, pp. 341-351.

Schumpeter, J., (1934). “*The theory of economic development*”. Harvard University Press, Cambridge, Mass., pp. 91-93.

Selmer, J. y Chiu, R., (2004). “*Required human resource competencies in the future: a framework for developing human resource executives in Hong Kong*”. *Journal of World Business*, Vol. 39, pp. 324-336.

Selznick, P., (1957). “*Leadership in Administration*”. Ed. Harper and Row, Nueva York.

Serra, J. C., (2010). “*Todo lo que debe saber sobre marketing farmacéutico*”. Ed. Profit, Barcelona.

Schnack, K., (2000). “*Action competence as a curriculum perspective*”. En Jensen, B.; Schnack, K. y Simovska, V., *Critical environmental and health education: Research issues and challenges*. pp. 107-126. Copenhagen: Danish University of Education.

Smart, D. y Solano-Mendez, R., (1993). “*Generic Retailing Types, Distinctive Competencies, and Competitive Advantage*”. *Journal of Retailing*. Vol. 69, n. 3, pp. 254-279.

Snell, R. y Lav, A., (1994). “*Exploring local competences salient for expanding small businesses*”. *Journal of management development*. Vol. 13, n. 4, pp. 4-15.

Snow, C. y Hambrick, D., (1980). “*Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems*”. *Academy of Management Review*, Vol. 5, octubre, pp. 527-538.

Snow, C. y Hrebiniak, L., (1980). “*Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance*”. *Administrative Science Quarterly*, 25 de junio, pp. 317-35.

Spanos Y. y Lioukas, S., (2001). "An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective". Strategic management journal, Vol. 22, n. 11, pp. 907-934.

Spender, J., (1996), "Making knowledge the basis for a dynamic view of the firm". Strategic Management Journal Vol. 17, pp. 45-62.

Stigler, J., (1963). "Capital and rates of return in manufacturing industries". Princeton University Press, Princeton, N.J., pp. 87-89.

Spencer, L. y Spencer, S., (1993). "Competence at Work. Models for superior performance". John Wiley y Sons, New York, pp. 145-149.

Spiggle, S. y Sewall, M., (1987). "A choice sets model of retail selection". Journal of Marketing, Vol. 51, abril, pp. 97-111.

Stern, L.; El-Aansary, A.; Coughlan, A. y Cruz Roche, I., (1999). "Canales de Comercialización". 5ª ed. Prentice Hall, pp. 131-137.

Stigler, G., (1961)."The Economics of Information". Journal of Political Economy, Vol. 69, n. 3, pp. 213-225.

Stoner, Ch., (1987). "Distinctive Competence and Competitive Advantage". Journal of Small Business Management, April, Vol. 25, pp. 33-39.

Suarez, F., (1922). "Industrias esenciales". Organización económica del Estado, Madrid, Imprenta de R. Velasco, pp. 12-29.

Suarez, T. y Mendez, M., (2009). "The impact of human capital and organizational capital on SME strategies". Cuad. Adm. on-line. Jan./June 2008, vol. 21, n. 35 , p. 229-248 Disponible en Web:

<http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922008000100010ylnq=enynrm=iso>. (Revisado el 14 de diciembre de 2009).

Taylor, D. y Archer, j., (1994). "Up against the Wal-Marts: How your business can prosper in the shadow of the retail giants". Ed. Amacon, La Grange, Illinois.

Teece, D., (1998). "*Capturing value from knowledge assets*". California Management Review, Vol. 40, n. 3, pp. 55-79.

Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A., (1997). "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*". Strategic Management Journal, Vol. 18, n. 7, pp. 509-533.

Tones, K., (2005). "*Health promotion in schools: The radical imperative.*" En Clift, S. y Jensen, B., The health promoting school: International advances in theory, evaluation and practice. Ed. Danish University of Education Press, Copenhagen.

Tsui, A., (1984). "*Personnel department effectiveness: A tripartite approach*". Industrial Relations, Vol. 23.

Ukens, C., (1997). "*Retail pharmacy business better than expected in '97*". Drug Topics, December, Vol. 141, n. 23 p. 81.

Ullman, J., (1996). "*Structural equation modelling*". En: Using multivariate statistics, Tabachnick y Fidell, 3ª ed. Harper Collings, Nueva York, pp. 709-812.

Ulrich, D., (1989). "Measuring human resource effectiveness: stakeholder, index, and relationship approaches". Human Resource Planning, Vol. 12, n. 4.

Ulrich, D.; Wayne, B.; Yeung, K. y Lake G. (1995). "*Human resource competencies: An empirical assessment*". Human Resource Management, Vol. 34, n. 4.

Uusitalo, O., (2001). "*Consumer perceptions of grocery retail formats and brands*". International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 29, n. 5, pp. 214-225.

Uyterhoeven, H.; Ackerman, R. y Rosenblum, J., (1973). "*Strategy and organization.*" Ed. R. D. Irwin, Homewood, Illinois.

Valda, J., (2010). "*Estrategia competitiva: las barreras de entrada, salida y 4 estrategias de ataque*". Grandes Pymes, junio. Disponible en Web: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/06/03/estrategia-competitiva-las-barreras-de-entrada-salida-y-4-estrategias-de-ataque/> (Revisado el 9 de diciembre de 2010).

Vázquez, R. (1989). "La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial". Esic-Market, Julio-Agosto-Septiembre, pp. 49-75.

Vázquez, R. y Trespalacios, J., (1997). "Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas". Editorial Cívitas, Madrid.

Ventura, J., (1996). "Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinario". Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

Vickery, S.; Dröge, C. y Marlkan, R., (1997). "Dimensions of manufacturing strengths in the furniture industry". Journal of Operations Management, Vol. 14, n. 4, pp. 317-321.

Vila, N.; Küster, I. y Aldas, J., (2000). "Desarrollo y validación de escalas de medida de marketing". Cuadernos de Trabajo, 104, Universidad de Valencia.

Vogler, S. y Habl, C., (2005). "La oficina de farmacia en Europa. Lecciones de la desregulación". Estudio de casos prácticos, Viena, pp 21-32.

Voldernick, B.; De Bas, P.; Van Gorp, N. y Philipsen, N., (2007). "Study of regulatory restrictions in the field of pharmacies". Ecorys, Holanda.

Vognsen, C., (1996). "Action competence as aims and means in environmental and civic education." En Breitling, S. y Nielsen, K., Environmental education research in the Nordic countries. (pp. 64-74), Research Centre for Environmental and Health Education, The Royal Danish School of Educational Studies, Copenhagen.

Walker, J. y Reif, W., (1999). "Human Resource Leaders: Capability Strengths and Gaps". Human Resource Planning, Vol. 22, n. 4, pp. 21-30.

Walton, R., (1985). "From control to commitment in the workplace". Harvard Business Review, Vol. 8, pp. 77-84.

Watkin, D., (1986). "Toward A Competitive Advantage: A Focus Strategy for Small Retailers". Journal of Small Business Management, enero, pp. 9-15.

Webster, J.; Malter, A. y Ganesan, S., (2005). "*The Decline and Dispersion of Marketing Competence*". MIT Sloan Management Review –Summer.

Weijden, I.; Gilder, D.; Groenewegen, P. y Klasen, E. (2008). "*Implications of managerial control on performance of Dutch academic (bio)medical and health research groups*". Research Policy, Vol. 37, n. 9, pp. 1616-1629.

Wenden, A. (1987). "*Incorporating learner training in the classroom*". In A. Wenden and J. Rubin, (Eds.). Learner strategies in language learning, (pp. 159-68), Ed. Prentice Hall, New York.

Wernerfelt, B., (1984). "*A Resource-Based View of the Firm*". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Wernerfelt, B., (1989) "*From critical resources to corporate strategy*". *Journal of General Management*, Vol. 14, n. 3, pp. 4-12.

Wernerfelt, B., (1995). "*The resource-based view of the firm: Ten years after*". *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp. 171-174.

Wijewardena, H. y Cooray, S., (1995). "*Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms survey evidence from kobe*". *Journal of Small Business Management*, October, Vol. 33, n. 4, pp. 87-92.

Wilson, M. y Lado, A., (1994). "Human Resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19, pp. 699-727.

Williams, J., (1992). "*How sustainable is your competitive advantage*". *California Management Review*, Spring pp. 29-51.

Williamson, O., (1975). "*Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economic of internal organization*". Ed. Free Press, New York, pp. 127.

Wong Y. y Beasley, J., (1990), "*Restricting weight flexibility in data envelopment analysis*". *Journal of Operational Research Society*, Vol. 41, pp. 829-835.

Woodruffe, C., (1993). "What is meant by a Competency?" Leadership and Organization Development Journal. Vol 14, n. 1, pp. 29-36.

World Health Organization. Disponible en: <http://www.euro.who.int/pharmaceuticals/>. (Revisado el 31 de junio de 2009).

Wright, P. y McMahan, G., (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". Journal of Management, 18, pp. 295-320.

Wright P.; Dunfor, B. y Snell, S., (2001). "Recursos humanos y el enfoque de la firma basado en recursos". Journal of Management, Vol. 27, pp. 701-721.

Xiong, W. y Shang, X., (2007): "High-tech Marketing Competence: A Comparative Study of Research Findings". International Management Review, Vol. 3, n. 3, pp. 66-75.

Yagüe, M., (1995). "Relacion entre concentración y precios en el comercio minorista". Información Comercial Española. Revista de Economía, n. 739, pp. 59-70.

Yavitz, B. y Newman, W., (1982). "Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning". New York: The Free Press, pp. 16-19.

Yela, M., (1996). "Los test y el análisis factorial". Psicothema, n. 8 (sup9: pp. 73-88).

Young, S., (2009). "The relationship between organizational fitness and business performance: specific evidence for SMEs". Tesis Doctoral, Director, Dr. Andrew Ensor, Universidad de Auckland, Departamento de Tecnologías Creativas, Disponible en: <http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/10292/671/4/YoungS.pdf> (Revisado 6 de septiembre de 2011).

Yusuf, A., (1995). "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs". Journal of Small Business Management, Vol. 33, 2, pp. 68-73.

Zarifian, P., (1999). "El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales". Montevideo, Disponible en: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/8/pdf/papel8_3.pdf. (Revisado el 17 de mayo de 2009.)

ANEXO I



A continuación se recoge la carta informativa enviada a las oficinas de farmacia sobre la naturaleza de la investigación.

Carta de presentación:

Investigación para la Mejora de la Competitividad de las Farmacias Navarras

El sector farmacéutico en Navarra se encuentra inmerso en un periodo de incertidumbre. El margen bruto de la farmacia ha bajado en los últimos años de manera continuada, al igual que el beneficio. Así mismo, la farmacia se enfrenta a cambios legislativos y a un incremento en la competencia por parte de establecimientos no farmacéuticos y grandes cadenas de distribución. Estos factores encaminan a las farmacias hacia una situación de desventaja frente a potenciales nuevos actores.

Las oficinas de farmacia, como empresas sanitarias que son, se enfrentan a los mismos problemas empresariales que tiene cualquier otra pequeña empresa. Durante la carrera, se adquiere la preparación necesaria para desarrollar el ámbito sanitario de esta profesión. Sin embargo, existe una necesidad de formación respecto a la propia gestión de la empresa. La presente investigación aplicada, enmarcada dentro de la tesis doctoral, tiene como primer objetivo identificar las áreas de gestión sobre las que las farmacias de Navarra pueden actuar para mejorar su competitividad e incrementar su capacidad para generar ingresos.

Una vez identificadas las áreas de mejora que ejercen un mayor impacto en la gestión de la farmacia, se establecerán los procesos y planes de formación con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la oficina de farmacia.

Para esta primera fase de identificación de las áreas de gestión, solicitamos su colaboración. Para ello, le agradecemos que acceda al siguiente enlace en Internet <http://bit.ly/gBco4d> y cumplimente el cuestionario totalmente confidencial. Una vez lo haya realizado, puede enviar un correo electrónico a la siguiente dirección: alberto@foroeuropeo.com y solicitar un resumen ejecutivo y una presentación sobre los resultados obtenidos hasta la fecha.

Gracias por su colaboración,

Alberto Ibáñez Fernández

ANEXO II



A continuación se recoge la encuesta tal y como fue presentada para su entrega a las oficinas de farmacia.

Incremento de la Competitividad de la Oficina de Farmacia.

El cuestionario que ahora tiene en sus manos forma parte de un proyecto de investigación cuyo objetivo consiste determinar las pautas para el desarrollo de ventajas competitivas en las oficinas de farmacias. Las farmacias sufren cada vez con mayor intensidad la presión para competir. El objetivo de la investigación consiste en identificar elementos que permitan diferenciarnos y ser más atractivos para nuestros clientes. Para que más personas elijan nuestro establecimiento, debemos conocer de antemano, cuáles son las claves según las cuales una persona escoge una farmacia. Esta labor de investigación, cuyos resultados serán compartidos con las farmacias que participen en el estudio, proporcionará esas claves que marcan la diferencia en el beneficio económico del negocio. Para obtener y compartir los resultados, solicitamos su colaboración. Por ese motivo, le enviamos el cuestionario con el objetivo que lo cumplimente y lo remita lo antes posible. El tratamiento estadístico de los datos será global y en ningún caso se procederá al análisis individual, ni quedará constancia de los resultados de sus respuestas.

A la hora de cumplimentar el cuestionario le rogamos tenga en cuenta las siguientes observaciones:

La gran mayoría de las preguntas se han formulado de tal forma que se responda en una escala de intensidad basada en la percepción que usted tiene sobre la pregunta formulada. Estas escalas son siempre de siete puntos, donde “1” es la postura más negativa (mucho peor que las demás farmacias) y “7” la más positiva (mucho mejor que las demás farmacias). Le pedimos que marque con una “X” la respuesta.

Este cuestionario debe ser cumplimentado por la persona de máxima responsabilidad del negocio (Propietari@ del Negocio, Responsable de Negocio).

Es muy importante que responda a todas las preguntas ya que si no es así el cuestionario no será válido para su tratamiento estadístico.

ANEXO II

Señale su grado de acuerdo respecto a su percepción sobre lo que hace su negocio: (1= mucho peor que las demás farmacias, 7=mucho mejor que las demás farmacias).

1.	Conocimiento de sus clientes actuales.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2.	Conocimiento de clientes potenciales.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3.	Conocimiento de las farmacias con las que compite más directamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.	Conocimiento de las tendencias en el negocio farmacéutico.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5.	Ventas por metro cuadrado: Total metros de espacio dedicados a atención al público / ventas totales. Para lo grande o pequeña que es la farmacia, vendo mucho más (7) - mucho menos (1) que las otras farmacias.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6.	Conocimiento de las debilidades de nuestro establecimiento.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7.	Nuestra habilidad para segmentar y seleccionar nuestro mercado (personas jóvenes vs. mayores, hombres vs. mujeres, alto poder adquisitivo vs. bajo etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8.	Grado de acercamiento a la previsión de ventas establecida.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9.	Capacidad para diferenciar su farmacia y su oferta de productos y servicios de las demás.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10.	Gestión de Tesorería: Tengo más problemas para pagar a fin de mes que las demás farmacias, o menos problemas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11.	La Calidad del Servicio al Cliente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
12.	Asignación de los recursos financieros del negocio: Gestiono los cobros y los pagos mucho mejor que las demás farmacias (7) - mucho peor (1).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
13.	Selección de nuevos productos para incluir en la oferta y de nuevas líneas de productos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
14.	Eficacia de las estrategias de fijación de precios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
15.	Eficacia en la gestión y contención de costes (agua, luz, teléfono, costes de compra de los productos, personal, publicidad...)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

ANEXO II

16.	Control y evaluación de la planificación de ventas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
17.	Eficacia de las acciones de publicidad.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
18.	Ventas por empleado: Cada empleado de mi farmacia vende mucho más (7) - mucho menos (1) en comparación con los empleados de las otras farmacias.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
19.	Diseño de la tienda y presentación de los productos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
20.	Trato con el cliente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
21.	Gestión de las quejas del cliente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
22.	Imagen del establecimiento.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
23.	Nivel de implicación en campañas de información, sensibilización etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
24.	Conocimiento de las fortalezas de su farmacia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
25.	Formación del personal.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
26.	Capacidad para implementar planes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
27.	Ventas totales.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
28.	Beneficio neto.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
29.	Evolución ventas totales de la farmacia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
30.	Evolución resultados globales de la farmacia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Por favor, responda a las siguientes preguntas. Esta información tiene como objetivo obtener una descripción global del negocio.

1. Metros cuadrados totales que ocupa el establecimiento:
2. Metros cuadrados exclusivamente dedicados a medicamentos con receta:
3. Ventas anuales aproximadas:
4. Porcentaje de ventas exclusivamente de medicamentos con receta:
5. Número de empleados:

Gracias por realizar este cuestionario.

Índice de Tablas

Tabla 2.1.	Definición de competencia.....	29
Tabla 2.2.	Resumen de las competencias básicas de Hay Mcber.....	32
Tabla 2.3.	Conceptualización de competencias.....	34
Tabla 2.4.	Competencias en el área de recursos humanos.....	36
Tabla 2.5.	Competencias centrales.....	51
Tabla 2.6.	Tipología y alcance de las competencias centrales.....	52
Tabla 2.7.	Clasificación de competencias distintivas.....	58
Tabla 2.8.	Evolución del concepto de estrategia competitiva.....	61
Tabla 2.9.	Barreras de entrada y salida de un sector.....	64
Tabla 2.10.	Características de las ventajas competitivas.....	65
Tabla 2.11.	Atributos esenciales de las competencias centrales, competencias distintivas y ventaja competitiva.....	67
Tabla 2.12.	Descripción de las relaciones entre diferentes fuentes de competencias distintivas y la ventaja competitiva.....	78
Tabla 2.13.	Estrategias para lograr el desarrollo de competencias distintivas.....	88
Tabla 2.14.	Pilares para la gestión del conocimiento.....	112
Tabla 2.15.	Constructos e ítems que los componen.....	120
Tabla 3.1.	Evolución de indicadores en el comercio.....	134
Tabla 3.2.	Empleo en el comercio.....	135
Tabla 3.3.	Empleo en el comercio por ramas de actividad.....	136
Tabla 3.4.	Empleo en el comercio por sexo.....	136
Tabla 3.5.	Empleo femenino en el comercio.....	137
Tabla 3.6.	Empleo juvenil en el comercio.....	137
Tabla 3.7.	Empleo en el comercio por situación profesional.....	138
Tabla 3.8.	Empleo en el comercio minorista por cada 1.000 habitantes.....	139
Tabla 3.9.	Densidad comercial por comunidades autónomas.....	140
Tabla 3.10.	Afiliados autónomos en el comercio minorista.....	141
Tabla 3.11.	Evolución en la evaluación de competencias.....	173
Tabla 3.12.	Indicadores de ventaja competitiva.....	179
Tabla 4.1.	Número de habitantes por farmacia en la Unión Europea (2009).....	190
Tabla 4.2.	Número de farmacias por país.....	192
Tabla 4.3.	Análisis DAFO de las oficinas de farmacia en España.....	196
Tabla 5.1.	Ficha técnica de la presente investigación.....	228
Tabla 5.2.	Sección primera del cuestionario aplicado.....	229

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.3.	Descripción sintética de las variables de la segunda sección.....	230
Tabla 5.4.	Indicadores de ajuste.....	247
Tabla 5.5.	Resumen AFE vs. AFC.....	248
Tabla 6.1.	Resultados descriptivos de las variables de la primera sección.....	252
Tabla 6.2.	Matriz de correlaciones variables de la primera sección del cuestionario.....	255
Tabla 6.3.	Resultados descriptivos de las variables de la segunda sección.....	261
Tabla 6.4.	Correlaciones variables de la primera y la segunda sección del cuestionario: ventas.....	263
Tabla 6.5.	Correlaciones variables de la primera y la segunda sección del cuestionario: porcentaje de ventas con receta.....	265
Tabla 6.6.	Correlaciones variables de la primera y la segunda sección del cuestionario: número de empleados.....	266
Tabla 6.7.	Correlaciones antigüedad de la farmacia.....	267
Tabla 6.8.	Relación de factores e ítems.....	274
Tabla 6.9.	Ítems desestimados.....	275
Tabla 6.10.	Matriz de cargas factoriales.....	275
Tabla 6.11.	Evaluación de la fiabilidad en base al Alfa de Cronbach.....	276
Tabla 6.12.	Indicadores de ajuste del modelo 1.....	284
Tabla 6.13.	Indicadores de ajuste del modelo 2.....	287
Tabla 6.14.	Indicadores de ajuste del modelo 3.....	290
Tabla 6.15.	Comparativa de indicadores de ajuste de los tres modelos.....	291
Tabla 6.16.	Indicadores adicionales para la evaluación e interpretación del modelo.....	293
Tabla 6.17.	Estudio de la validez convergente: carga factorial.....	295
Tabla 6.18.	Estudio de la validez convergente: c.r. valor de t y r^2	296
Tabla 6.19.	Estudio de la validez convergente: V.M.E.....	297
Tabla 6.20.	Estudio de la fiabilidad de las escalas: Alfa de Cronbach.....	299
Tabla 6.21.	Estudio de la fiabilidad de las escalas: fiabilidad compuesta.....	300
Tabla 6.22.	Estudio de la validez discriminante de las escalas.....	301
Tabla 6.23.	Matriz de covarianzas.....	304
Tabla 6.24.	Matriz de correlaciones.....	305
Tabla 6.25.	Contraste de hipótesis.....	311

Índice de Diagramas

Diagrama 1.1.	Proceso global de la investigación.....	24
Diagrama 2.1.	Componentes de las Competencias (Spencer y Spencer, 1993).	39
Diagrama 2.2.	Las cinco fuerzas de Porter.....	62
Diagrama 2.3.	Relación entre las competencias y la ventaja competitiva.....	69
Diagrama 2.4.	Relaciones entre ventaja competitiva, estrategia y recursos.....	93
Diagrama 2.5.	Actividades para la gestión del conocimiento en base al mercado en el que se opere.....	111
Diagrama 2.6.	Transformación de los datos en conocimiento productivo.....	111
Diagrama 2.7.	Procesos para el desarrollo del conocimiento organizacional.....	113
Diagrama 2.8.	Organigrama del procedimiento de desarrollo de la escala.....	118
Diagrama 3.1.	Fases del proceso para la planificación estratégica.....	150
Diagrama 5.1.	Planteamiento general del modelo.....	214
Diagrama 5.2.	Hipótesis relación rendimiento y competencias distintivas.....	216
Diagrama 5.3.	Hipótesis relación entre competencias.....	216
Diagrama 5.4.	Hipótesis relación competencias distintivas y ventaja competitiva.....	217
Diagrama 5.5.	Diseño global de la investigación.....	218
Diagrama 5.6.	Variables exógenas y endógenas.....	235
Diagrama 5.7.	Etapas en el desarrollo de los instrumentos de medida.....	236
Diagrama 5.8.	Representación de indicadores y factores.....	242
Diagrama 5.9.	Fases para la modelización.....	243
Diagrama 6.1.	Modelo 1 propuesto.....	270
Diagrama 6.2.	Modelo 2 propuesto.....	271
Diagrama 6.3.	Modelo 3 propuesto.....	272
Diagrama 6.4.	Modelo 1.....	278
Diagrama 6.5.	Modelo 2.....	279
Diagrama 6.6.	Modelo 3.....	280
Diagrama 6.7.	Fases para la modelización.....	292
Diagrama 6.8.	Modelo y relaciones.....	309

Índice de Gráficas

Gráfica 4.1.	El mercado de los medicamentos.....	184
Gráfica 4.2.	Valoración del grado de regulación.....	186
Gráfica 4.3.	La productividad de la farmacia en el sector minorista de los estados miembros (2008).....	187
Gráfica 4.4.	Margen de beneficio para el sector farmacéutico en distintos países de la Unión Europea (2009).....	188
Gráfica 4.5.	Análisis de calidad/variedad de servicios (2009).....	190
Gráfica 4.6.	Número de habitantes por farmacia.....	191
Gráfica 4.7.	Gasto sanitario total por habitante.....	193
Gráfica 4.8.	Evolución de la dependencia de las farmacias en Reino Unido....	200
Gráfica 4.9.	Número de habitantes por farmacia en España.....	204
Gráfica 4.10.	Evolución de habitantes por farmacia 2000-2009.....	205
Gráfica 4.11.	Consumo a pvp por farmacia (Base 100).....	206
Gráfica 6.1.	Número de farmacias por rango de ventas.....	254
Gráfica 6.2.	Personal que trabaja en cada farmacia.....	254
Gráfica 6.3.	Relación entre ventas de medicamentos con receta y ventas totales.....	257
Gráfica 6.4.	Relación entre ventas y personal.....	258
Gráfica 6.5.	Relación entre ventas y antigüedad de la farmacia.....	259
Gráfica 6.6.	Relación entre ventas con receta, ventas totales y metros cuadrados.....	260

Índice de Imágenes

Imagen 5.1. Sitio Web Limeservice.com como gestor on-line de la encuesta.....	226
Imagen 5.2. Pantalla inicial de la encuesta.....	227
Imagen 5.3. Inicio y formato del cuestionario.....	227