

**Curso 2009/10**  
**HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES/22**  
**I.S.B.N.: 978-84-7756-991-6**

**ÁNGEL CHINEA MARTÍN**

**Los servicios directivos como recurso estratégico:  
una aplicación en el sector mayorista  
de frutas y hortalizas**

**Director**  
**ANTONIO ARBELO ÁLVAREZ**



**SOPORTES AUDIOVISUALES E INFORMÁTICOS**  
**Serie Tesis Doctorales**

## Agradecimientos

Son muchas las personas a las que debo agradecer su esfuerzo y apoyo.

En primer lugar debo agradecer a mi director de tesis Dr. D. Antonio Arbelo Álvarez su dedicación y entrega.

También a la Dra. Dña. Pilar Pérez Gómez por su constante ayuda y apoyo para llevar a buen puerto esta investigación.

Al Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez que ha influido decisivamente en mi formación académica universitaria.

A todos y cada uno de los compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas, ya que con su aliento y enseñanzas me han permitido enriquecer este trabajo.

Al resto de aquellos compañeros y amigos que de una u otra forma han colaborado en poder superar un trabajo de esta naturaleza.

A mi familia.

í

Índice analítico

<b>00. Introducción</b>	<b>001</b>
<b>01. Teoría de recursos y capacidades de la empresa</b>	<b>007</b>
01.1. Conceptos previos: ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida.	010
01.2. Modelos del entorno y teoría de la organización industrial.	012
01.3. Modelos del entorno y sus implicaciones en la dirección de empresas.	016
01.3.1. Nivel de análisis.	017
01.3.2. Análisis estático.	018
01.3.3. La confianza en las barreras de entrada.	018
01.4. Teoría de recursos y capacidades.	020
01.4.1. Recursos de la empresa.	020
01.4.2. Competencia con recursos heterogéneos y movilidad imperfecta.	021
01.4.3. Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida.	022
01.5. Modelo de los recursos y la dirección de empresas.	025
01.5.1. Nivel de análisis.	027
01.5.2. Análisis dinámico.	027
01.5.3. Confianza en las barreras de entrada.	028
<b>02. Recursos intangibles</b>	<b>031</b>
02.1. Aproximación al concepto de recursos intangibles.	033
02.2. Tipología de los recursos empresariales.	038
02.3. Los servicios directivos como recurso estratégico.	047
<b>03. Distribución comercial mayorista.</b>	<b>059</b>
03.1. Introducción.	061
03.2. Características generales, funciones y evolución.	063
03.2.1. Concepto e importancia de la distribución comercial.	063
03.2.2. Participación de la distribución comercial en la actividad económica.	066
03.2.2.1. Aportación al pib.	067
03.2.2.2. Incidencia de la distribución comercial en el empleo.	068
03.2.3. Evolución de la distribución comercial en España.	075
03.2.4. Regulación legislativa.	078
03.2.5. Mercados detallistas.	080
03.3. Características específicas sectoriales.	089
03.3.1. Caracterización de los canales de distribución de productos frescos.	089
03.3.2. Incidencia inflacionista de la distribución comercial de frutas y hortalizas.	090
03.3.3. Costes de la distribución comercial.	093
03.3.4. Distribución mayorista de frutas y hortalizas.	097
03.4. Situación de futuro. Tendencias de la distribución.	102

<b>04. Medida del recurso servicios directivos</b>	<b>107</b>
04.1. Introducción	109
04.2. Eficiencia de escala.	113
04.2.1. Concepto de escala y economías de escala.	113
04.2.2. Origen e importancia de las economías de escala.	115
04.3. Eficiencia de costes.	119
04.4. Eficiencia de beneficio.	121
<b>05. Estimación de la eficiencia en el sector mayorista de frutas y hortalizas</b>	<b>127</b>
05.1. Métodos de estimación de la eficiencia.	129
05.2. Los datos y variables del modelo.	135
05.3. Resultados de la estimación de las eficiencias.	137
<b>06. Análisis estadístico</b>	<b>143</b>
06.1. Introducción.	145
06.2. Resultados.	146
<b>07. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones</b>	<b>149</b>
07.1. Introducción.	151
07.2. Implicaciones generales y recomendaciones sectoriales.	156
07.3. Limitaciones de la investigación.	159
07.4. Futuras líneas de investigación.	160
<b>08. Bibliografía</b>	<b>161</b>

Í

Índice de cuadros  
y tablas

Cuadro 1.1. Interno/externo.	010
Cuadro 1.2. Modelo de análisis de la organización industrial.	013
Cuadro 1.3. Recursos / entorno.	025
Cuadro 3.1. Utilidad creada por la distribución comercial.	064
Cuadro 3.2. Contabilidad nacional de España.	068
Cuadro 3.3. Empleo en el comercio.	070 - 071
Cuadro 3.4. Asalariados del comercio.	072
Cuadro 3.5. Empleo por ramas de actividad.	073 - 074
Cuadro 3.6. Estrategias de surtido del minorista.	081
Cuadro 3.7. Gasto en consumo alimentario.	082
Cuadro 3.8. Distribución detallista de frutas y hortalizas.	083
Cuadro 3.9. Participación de cada formato.	084
Cuadro 3.10. Cuotas de mercado de la alimentación.	084
Cuadro 3.11. Facturación de principales grupos de distribución.	085
Cuadro 3.12. Consumo alimentario total.	086 - 087
Cuadro 3.13. Consumo per-capita en hogares.	088
Cuadro 3.14. Evolución del gasto y volumen consumido.	088
Cuadro 3.15. Evolución del ipc.	092
Cuadro 3.16. Variabilidad de los precios.	092
Cuadro 3.17. Variabilidad de los márgenes.	093
Cuadro 3.18. Evolución indicadores total comercio.	095

<b>Cuadro 3.19.</b> Evolución indicadores mayoristas.	096
<b>Cuadro 3.20.</b> Canal de distribución de productos hortofrutícolas.	098
<b>Tabla 5.1.</b> Empresas mayoristas de la muestra.	136
<b>Tabla 5.2.</b> Variables de la función de costes y beneficio.	136
<b>Tabla 5.3.</b> Resultados de la estimación de la función de costes.	137
<b>Tabla 5.4.</b> Resultados de la estimación de la función de beneficios.	138
<b>Tabla 5.5.</b> Estimación de la eficiencia.	139
<b>Tabla 5.6.</b> Correlaciones.	140
<b>Tabla 5.7.</b> Eficiencia media.	141
<b>Gráfico 5.8.</b> Eficiencia media por intervalo de activo.	142
<b>Tabla 6.1.</b> Roa.	146
<b>Tabla 6.2.</b> Resultados regresión.	148

00

Introducción

Las últimas décadas han estado marcadas por la transición desde una estructura económica rígida e intervencionista hacia una configuración caracterizada por su destacada presión competitiva, consecuencia de un conjunto de transformaciones que han ido alterando las tradicionales coordenadas en las que se desenvolvían las empresas. Estas transformaciones tienen su origen, entre otras causas, en el proceso de internacionalización y globalización de los mercados, en las nuevas y crecientes exigencias de una clientela cada vez más formada e informada y los fuertes desarrollos en el campo de las nuevas tecnologías, provocando cambios espectaculares en los procesos productivos y comerciales de las empresas.

La globalización de la actividad económica está generando, junto a la aparición de nuevas oportunidades de negocios, un incremento de la presión competitiva a escala mundial. Este nuevo escenario, mucho más competitivo, dinámico y agresivo, está haciendo que las empresas vean erosionados progresivamente sus márgenes de beneficios. España no ha sido ajena a este proceso y se han producido cambios en el *status-quo* establecido, provocando un progresivo incremento de la competencia en la economía. El quiebro de la paz relativa de que gozaban las empresas hasta fechas recientes, está revelando lo inconsistente de los métodos y formas que guiaban la toma de decisiones hasta el momento para enfrentar los nuevos retos competitivos que exige una economía globalizada.

En este nuevo escenario, uno de los problemas básicos que ocupa tanto a investigadores como a profesionales de la Dirección Estratégica es entender y explicar por qué las empresas en un mismo sector difieren en su resultado económico y por qué estas diferencias persisten. La cuestión para los decisores es saber cómo una empresa logra posicionarse ventajosamente (rentablemente) en un mercado y qué hacer para defender y/o mejorar esa posición. La respuesta a estas cuestiones pasa por determinar las fuentes de las ventajas competitivas, identificando dónde se fundamentan éstas ventajas y especificando, además, cómo pueden ser sostenidas. Tradicionalmente, la literatura sobre Dirección Estratégica se centró más en estudiar las particulares condiciones estructurales del sector industrial como, barreras de entrada, número de empresas, concentración empresarial y, en general, en las condiciones propias del entorno en el que las empresas desarrollan su actividad, para explicar el origen de las ventajas competitivas sostenidas (de un mayor rendimiento) (Porter, 1982 y 1987). Sin embargo, en la última década son cada vez más los investigadores en Dirección de Empresas que se inclinan por buscar la respuesta a las citadas preguntas en el ámbito interno de la empresa, en sus recursos y capacidades (Barney, 1991; McWilliams y Smart, 1993; Grant 1991; López Sintas, 1996; Chatterjee, 1990; Peteraf, 1993; Corner, 1991; Wernerfelt, 1984; Amit y Schoemaker, 1993; Dierickx y Cool, 1989). De este modo, el estudio del origen de las ventajas competitivas sostenidas se ha convertido en uno de los principales temas de investigación en el campo de la Dirección de Empresas, tanto para profesionales como investigadores.

Tradicionalmente, la mayoría de las investigaciones en este campo se han centrado en identificar las oportunidades y amenazas de la empresa (Porter, 1982, 1987), determinar sus puntos fuertes y débiles (Penrose, 1962; Hofer y Schendel, 1978), y/o analizar cómo, a partir de las mismas, se eligen

las estrategias. Aunque tanto el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) han recibido igual atención en la literatura sobre el tema, en la década de los ochenta los trabajos se centraron más en analizar las oportunidades y amenazas de las empresas en su entorno competitivo<sup>1</sup>.

Estos trabajos parten de dos supuestos básicos: primero, que las empresas en un sector o grupo estratégico son idénticas, tanto, desde el punto de vista de los recursos estratégicamente relevantes que poseen, como de las estrategias que persiguen (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Scherer, 1980); y, segundo, los recursos que las empresas utilizan para implantar sus estrategias se caracterizan por una alta movilidad (Barney, 1986a; Hirshleifer, 1980). La hipótesis básica que hay detrás de este planteamiento afirma que el **tipo de entorno** influye decisivamente en la formación de la estrategia empresarial. Desde esta perspectiva, Bueno, Casani y Lizcano (1999) afirman que “la importancia del proceso estratégico está en función del contexto en el que este tenga lugar”.

Este enfoque ha sido de gran utilidad a la hora de entender el impacto del entorno sobre el rendimiento económico de las empresas. Sin embargo, las investigaciones centradas en los recursos y capacidades de la empresa difieren de este planteamiento debido a la importancia que dan al nexo entre las características internas de la empresa y su resultado económico cuando se trata de estudiar el origen de las ventajas competitivas. Este segundo enfoque parte de dos supuestos alternativos: en primer lugar, se asume que las empresas de un sector o grupo estratégico pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que poseen y, en segundo lugar, se considera que estos recursos no son perfectamente móviles entre las empresas y, por tanto, la heterogeneidad se mantendrá en el tiempo. La hipótesis básica en este caso consiste en afirmar que los **recursos y capacidades** de la empresa influyen decisivamente en la formación de la estrategia empresarial.

Estas ideas, que han tenido un amplio eco en la literatura teórica sobre Dirección Estratégica desde los años noventa, no se ha visto de igual modo refrendada por investigaciones empíricas, que han sido más bien escasas (ver por ejemplo Henderson y Cockburn, 1994) y sin evidenciar argumentos claros que permitan dar una respuesta a la cuestión de las diferencias y persistencia de beneficios entre empresas de un mismo sector, excepto algunos trabajos como el de Makadok (1998) y Deephouse (2000).

Makadok (1998) analiza si la ventaja del primer movimiento (*first-mover*) puede ser sostenida en el sector del *money market mutual fund* en USA. Este autor encuentra sostenibilidad en los beneficios y en la cuota de mercado, que atribuye fundamentalmente al coste que debe asumir el cliente al cambiar un activo de un fondo a otro. No obstante, este sector se caracteriza porque las barreras de entrada son normalmente bajas y la innovación de productos puede ser fácilmente imitable, de ahí que dicho autor señale que deberían realizarse parecidas investigaciones en otros sectores de actividad. Deephouse (2000), por su parte, estudia la reputación como un recurso generador de

---

1. Como ejemplo de ello puede consultarse los trabajos de Porter (1982, 1987) y Caves y Porter (1977). Estos trabajos se centran en describir las condiciones del entorno bajo las que una empresa obtendría un nivel de resultado más alto.

ventajas competitivas en la banca, concluyendo que tanto el análisis teórico como empírico de la reputación proporcionan evidencias de que ésta es un recurso estratégico.

Dada la importancia de investigar en diversos sectores los supuestos del modelo de Recursos y Capacidades con relación a las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas e incrementar así sus evidencias empíricas, este trabajo tiene por objeto contribuir teórica y empíricamente al debate acerca de la potencialidad de los activos intangibles como recursos estratégicos generadores de ventajas competitivas sostenidas, centrándose en el estudio de la importancia y el impacto que los **servicios directivos** tienen sobre el resultado de las empresas. La constante búsqueda de mejoras en la competitividad debe ser uno de los principios que inspire toda gestión empresarial, donde la calidad de su administración es uno de los factores determinantes, que a su vez viene configurada por el desempeño de la labor de sus directivos.

Con el propósito de alcanzar el objetivo de esta investigación, el trabajo se estructura en dos grandes apartados. En primer lugar, en el capítulo 1 se abordan las cuestiones teóricas en las que se sustenta la investigación, revisando los modelos del entorno y analizando cómo una serie de limitaciones del mismo han dado lugar al surgimiento de un nuevo modelo, el enfoque de Recursos y Capacidades, en el estudio del origen de las ventajas competitivas en la empresa.

Pero no todos los recursos de una empresa son potencialmente iguales a la hora de generar ventajas competitivas, distinguiéndose entre activos tangibles y activos intangibles, siendo estos últimos los más proclives a generar ventajas competitivas sostenidas. Es por ello que en el capítulo 2 de esta primera parte se estudia también las características propias de estos activos intangibles y especialmente los *servicios directivos* como recurso generador de ventajas competitivas sostenidas. En el capítulo 3 se hace un repaso de las características y evolución reciente del sector mayorista de frutas y hortalizas en España, la importancia del mismo y sus perspectivas futuras.

En la segunda parte se lleva a cabo la investigación empírica donde, una vez demostrada teóricamente la capacidad de los servicios directivos para generar ventajas competitivas sostenidas en la empresa, se comprueba también empíricamente, para el sector *mayorista de frutas y hortalizas*, la potencialidad de los servicios directivos como recurso estratégico. El principal problema al que nos enfrentamos en este punto es cómo medir el recurso “servicios directivos”. Este trabajo utilizará como medida de dicho recurso el nivel de eficiencia al que está operando cada una de las empresas mayoristas estudiadas, para lo cual, este apartado también recoge la estimación de la eficiencia para el citado subsector.

Sin embargo, la estimación de las eficiencias no está exenta de inconvenientes. Básicamente son dos las preguntas que debemos responder en este tema, primero, ¿qué concepto o conceptos de eficiencia usamos? Y, segundo, ¿qué método empleamos en la estimación de estas eficiencias? Para dar respuesta a la primera cuestión se discute en el capítulo 4 los tres conceptos de eficiencia que utilizaremos en este trabajo, *eficiencia de escala*, *eficiencia de costes* y *eficiencia de beneficio*.

El problema de la metodología de estimación de la eficiencia es mucho más complejo. Existen varios métodos para medir este concepto; nosotros discutiremos en el capítulo 5 algunos de ellos y argumentaremos la elección del *modelo de efectos aleatorios* como el más aconsejable para el tema que nos ocupa.

Las eficiencias así estimadas se emplearán en el capítulo 6 como una medida proxy de los servicios directivos, lo cual nos permitirá, mediante un análisis de regresión convencional, estudiar la relación entre este recurso y la rentabilidad económica y, consecuentemente, su capacidad como recurso estratégico. Finalmente, se discuten los resultados, posibles implicaciones de éstos y se señala una serie de conclusiones generales y de aplicación sectorial.

01

Teoría de recursos y  
capacidades de la empresa

Tal y como se afirmó en la introducción, una valiosa teoría de la Dirección de Empresas debe explicar, primero, cómo una empresa logra posicionarse ventajosamente (rentablemente) en un mercado y, segundo, qué hacer para defender y/o mejorar esa posición; esto es, ¿qué explica que empresas en un mismo sector de actividad tengan rendimientos distintos y que estas diferencias se mantengan en el tiempo? Tradicionalmente la respuesta a estas preguntas se ha buscado normalmente en las condiciones propias del entorno en el que las empresas desarrollaban su actividad (Porter, 1982 y 1987).

Por el contrario, en los últimos años son cada vez más los investigadores en Dirección de Empresas que optan por buscar la respuesta a las citadas preguntas en el ámbito interno de la empresa, en sus recursos y capacidades (Barney, 1991; McWilliams y Smart, 1993), convirtiéndose este enfoque en una de las perspectivas teóricas más ampliamente aceptadas en el campo de la dirección estratégica (Powell, 2001; Priem y Butler, 2001; Rouse y Daellenbach, 2002; Acedo, Barroso y Galan, 2006; Lado, Boyd, Wright y Kroll, 2006). De este modo, el estudio del origen de las ventajas competitivas sostenidas se ha convertido en uno de los principales temas de investigación tanto para profesionales como para investigadores (Cockburn, Henderson y Stern, 2000).

Este capítulo tiene por objeto discutir, en primer lugar, los conceptos de ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida, para a continuación, repasar los planteamientos del enfoque de Recursos y Capacidades de la empresa en contraposición al enfoque del análisis del entorno, así como las importantes implicaciones que uno y otro modelo tienen para la teoría de la Dirección de Empresas.

## 01.1. Conceptos previos: ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida

Desde los años sesenta, el marco de análisis para la mayoría de las investigaciones en el campo de la Dirección de Empresas ha sido el mismo. En el cuadro 1.1 se muestra como las empresas, para obtener sus ventajas competitivas sostenidas, implantan estrategias que aprovechan las oportunidades y neutralizan las amenazas del entorno, mientras potencian las fortalezas y minimizan las debilidades internas.

Cuadro 1.1



Sin embargo, ¿qué se entiende por ventaja competitiva?, y, ¿qué es lo que eleva a la categoría de sostenida una ventaja competitiva?. En este epígrafe se pretende dar respuesta a estas preguntas.

Una empresa adquiere una ventaja competitiva cuando adopta o formula una estrategia que crea una posición ventajosa para sí misma y no puede ser, simultáneamente, implantada por sus competidores actuales o potenciales, y es sostenida cuando estos competidores no pueden acceder o aprovecharse de los beneficios de la citada estrategia (Barney, 1991). Esta definición no se centra exclusivamente en la posición competitiva de una empresa en relación con el resto de las empresas que operan en el mismo sector. Siguiendo a Baumol, Panzar y Willig (1982), una empresa se enfrenta tanto a sus competidores actuales como a los que puedan entrar en el sector en el futuro; así, para que una empresa disfrute de una ventaja competitiva o de una ventaja competitiva sostenida, deberá desarrollar estrategias que no puedan ser simultáneamente implantadas por ninguno de sus competidores actuales o potenciales.

Esta aproximación al concepto de ventaja competitiva sostenida no depende del periodo de tiempo que la empresa disfrute de dicha ventaja (Barney, 1991), aunque algunos autores mantienen que una ventaja competitiva sostenida es simplemente una ventaja competitiva duradera en el tiempo (Jacobsen, 1988; Porter, 1987).

Que una ventaja competitiva sea o no sostenida para una empresa depende de las posibilidades que tengan sus rivales para copiarla. Siguiendo a Lippman y Rumelt (1982) y Rumelt (1984), una ventaja competitiva es sostenida sólo si continua existiendo después de que hayan cesado los esfuerzos por copiarla. En este sentido, el concepto de ventaja competitiva sostenida es calificado como de equilibrio. En teoría, esta aproximación evita el problema de especificar durante cuánto tiempo las empresas deben poseer una ventaja competitiva para que ésta sea sostenida. Empíricamente, las ventajas competitivas pueden, en general, mantenerse durante un largo periodo de tiempo, pero no es esto lo que define la existencia de una ventaja competitiva sostenida, sino más bien la imposibilidad de los competidores actuales y potenciales de copiar la estrategia que ha originado dicha ventaja competitiva.

Finalmente, que una ventaja competitiva sea sostenida, no significa que lo sea para siempre; simplemente que no podrá ser neutralizada por los esfuerzos de otras empresas. Además, aunque las empresas competidoras se aprovechen de los beneficios de una ventaja competitiva sostenida, ésta no tiene por qué ser anulada.

## 01.2. Modelos del entorno y teoría de la organización industrial

Los modelos del entorno tienen su entronque en la teoría de la Organización Industrial. Esta teoría aparece como un campo diferenciado después del auge de las grandes empresas a finales del siglo XIX y principios del siglo XX (Hay y Morris, 1979). Durante muchos años fue vista, en general, como un conocimiento restringido al campo empírico y poco válido para la formulación teórica. Sin embargo, en las últimas décadas muchos de los trabajos significativos en este ámbito son más bien teóricos, si bien recientemente se observa, nuevamente, una vuelta hacia los enfoques empíricos.

Stigler (1983) fue el primero en describir los límites de la teoría de la Organización Industrial al señalar que:

*“... no hay materia semejante a la Organización Industrial. Los cursos impartidos bajo este título tienen como propósito el entendimiento de la estructura y la conducta de las empresas, de las industrias... de una economía. Estos cursos tratan del tamaño estructural de las empresas (una o muchas, “concentradas” o no), de las causas... de este tamaño estructural, de los efectos de la competencia sobre los precios, de la inversión, de la innovación, etc. Pero esto es precisamente el contenido de la teoría económica, de la teoría de los precios o de la teoría de la distribución de los recursos...”*

La Organización Industrial clásica se fundamenta en el estudio de las estructuras de los mercados, particularmente en aquellos donde las empresas están vendiendo. El concepto de estructura debe ser analizado en términos del grado de competitividad y eficiencia del sector. El nexo entre estructura y competitividad proporcionado por este modelo, permite identificar el conjunto de atributos o variables que influyen en el resultado económico y en la construcción de teorías que especifican la naturaleza de la unión entre tales atributos y los resultados finales.

El modelo tradicional que describe estas relaciones y que se usa en muchos de los estudios de organización industrial, fue concebido, entre otros, por Mason (1939) y desarrollado por Bain (1959), Clark (1961) y Scherer (1980).

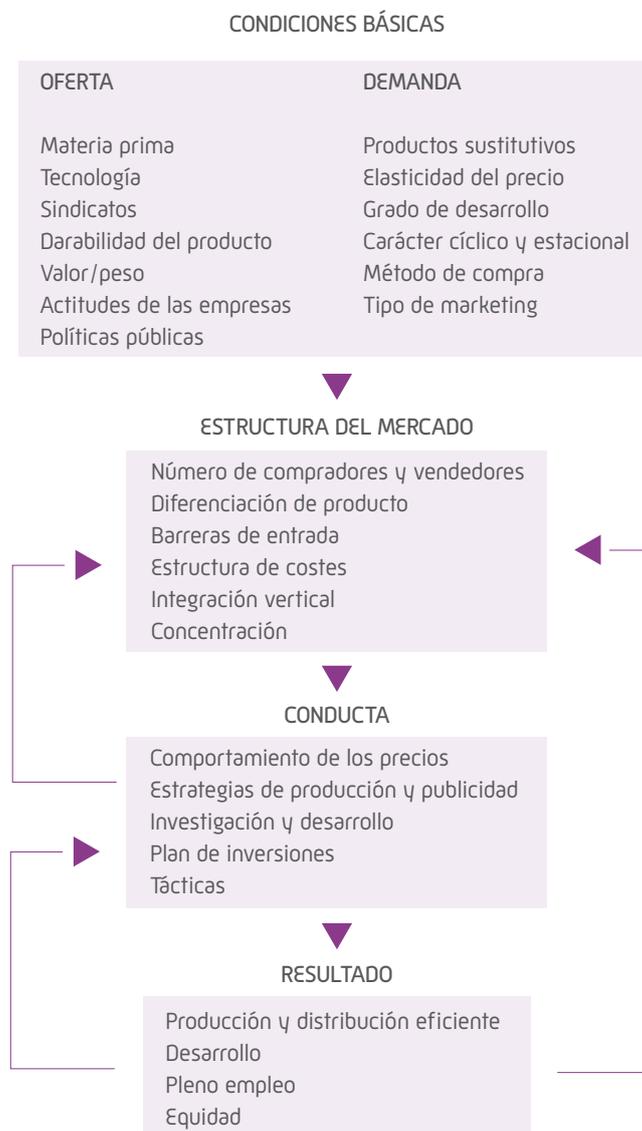
Como se observa en el cuadro 1.2, este modelo, que enlaza la estructura con la conducta y después con el resultado, es también conocido como el paradigma “estructura-conducta-resultado” (en adelante, E-C-R). La esencia del modelo está en que el resultado depende de un conjunto de propiedades del sector, incluyendo el grado de concentración, diversificación, barreras de entrada, la presencia de economías de escala y alcance y diferenciación del producto. Claramente, esta teoría tiene una orientación normativa a la hora de explicar las diferencias en el resultado económico de

las empresas. Por tanto, el principal objetivo de muchas investigaciones en organización industrial ha sido describir el mercado, la conducta de los agentes económicos y su resultado económico.

Al igual que la teoría microeconómica neoclásica, la teoría de la Organización Industrial clásica tiene una visión instrumental de la empresa, pero se diferencia de aquella en lo siguiente:

- a. La teoría microeconómica neoclásica se centra en el precio, mientras que la teoría de la Organización Industrial en la estructura del mercado.
- b. La teoría de la Organización Industrial clásica tiene una orientación normativa, siendo en la teoría microeconómica neoclásica más bien positiva.
- c. La teoría de la Organización Industrial tiene un enfoque más empírico.

Cuadro 1.2. Un modelo de análisis de la Organización industrial



Sin embargo, ambas teorías se caracterizan por no aceptar la existencia de heterogeneidad entre las empresas de un sector industrial y por admitir el darwinismo económico. Esto es, sólo sobrevivirán aquellas empresas que mejor se adapten a su entorno, y las que se desvíen de su comportamiento óptimo tenderán a desaparecer (Jensen, 1983). Estas teorías, implícita o explícitamente, hacen referencia al conjunto de variables del entorno que la dirección debe tener presente a la hora de elegir sus estrategias.

En la década de los ochenta el desarrollo de la teoría de la Organización Industrial se ha caracterizado por centrar su atención en la dimensión estratégica como un medio para modificar las condiciones del entorno. Este nuevo planteamiento ha desembocado en un debate entre los defensores de la adaptación natural de la empresa a las condiciones del entorno y aquellos que defienden el desarrollo de estrategias para manipular esas condiciones, dando lugar a lo que algunos autores denominan “la nueva Organización Industrial” (Schmalensee, 1982).

Las innovaciones más relevantes de este renovado enfoque son, por una parte, a escala metodológica y, por otra, en relación con el eterno debate entre aquellos que ven a la Organización Industrial como una adaptación eficiente a las condiciones tecnológicas externas y los que plantean unos complejos juegos de poder y dominación económica en ella.

Respecto a los aspectos metodológicos, los avances se han incrementado considerablemente con relación a estudios previos. El uso de herramientas de la teoría económica, los modelos de competencia imperfecta y las nociones de la teoría de juego, son un claro ejemplo de ello. De hecho, los nuevos desarrollos en la Organización Industrial surgen, en parte, debido a la creciente importancia de la teoría de juego no-cooperativos, como el uso de las herramientas matemáticas en el análisis de conflictos estratégicos (Greene, 1990). La teoría de juego ofrece un método para analizar matemáticamente la competitividad bajo un escenario en el que los participantes son conscientes de que sus acciones afectan a los demás.

Con relación a la segunda innovación, se pueden distinguir dos puntos de vista en la literatura. El primero considera que los procesos productivos, las formas de mercado y las estructuras organizativas adoptadas por las empresas, revelan el nivel de eficiencia con el que una empresa se adapta a una tecnología dada.

Por el contrario, el segundo punto de vista resalta el papel de los agentes económicos en la modificación de su entorno, en lugar de estar supeditados a unas condiciones predeterminadas. Es decir, los agentes económicos son innovadores de combinaciones y de nuevas formas, pudiendo manipular su entorno y determinar el alcance de algunas de las condiciones del mercado. Bajo esta perspectiva, la configuración de las estructuras industriales y las formas de mercado son el resultado tanto de las condiciones iniciales y las reglas del juego como de las estrategias implantadas (Jacquemin, 1987).

Así, la concepción de la empresa en la nueva Organización Industrial puede resumirse en el párrafo de Encaoua, Geroski y Jacquemin (1986) de la forma siguiente:

*“En la pugna por crear, mantener y expandir una posición favorable en el mercado, las acciones de las empresas están dirigidas a afectar, no sólo la conducta actual de sus rivales más directos, sino también a modificar indirectamente la estructura de mercado de forma que limite las futuras acciones de sus competidores. En este proceso dinámico, las estrategias interactúan con la estructura de mercado e intentan actuar sobre la estructura futura del sector mediante inversiones estratégicas encaminadas a evitar la entrada y reducir la movilidad entre sectores”.*

En resumen, en la nueva Organización Industrial hay un fuerte componente de la estrategia empresarial, la estructura y conducta de las empresas, incluyendo las estrategias de mercado y la organización interna; constituyendo estos elementos sus principales puntos de interés (Tirole, 1988).

### 01.3. Modelos del entorno y sus implicaciones en la dirección de empresas

Aunque se han reconocido importantes diferencias en el marco de referencia, unidad de análisis y objetivos entre la Dirección de Empresas y la teoría de la Organización Industrial (Porter, 1981), esta teoría constituye la base sobre la que surgen los modelos del entorno. La evidencia de esta influencia se manifiesta tanto en los aspectos teóricos como normativos de la investigación estratégica y es clara entre los investigadores y asesores de las estrategias genéricas y tipología de negocios, grupos estratégicos, fusiones y adquisiciones, diversificación y planificación estratégica.

El concepto de estructura industrial ha sido empleado en el desarrollo de las estrategias genéricas y tipologías de negocios por autores como Porter (1982 y 1987) y Murray (1988). Concretamente, Porter (1987) afirma que “a largo plazo, la tasa de rendimiento derivada de competir en un sector se encuentra en función de su estructura subyacente”. Este mismo autor (1987) señala que “el primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial”, y White (1986) concluye que la mayoría de las estrategias empresariales más populares se fundamentan en la valoración e identificación del grado de atracción de un sector. Otros autores también indican que la capacidad de una empresa para incrementar su rendimiento depende de las estrategias que adopten para que la estructura del sector sea más o menos atractiva (Miller, 1986; Miller y Freisen, 1986; Smith, Guthrie y Chen, 1989).

En la teoría de la Organización Industrial, el desarrollo de las estrategias genéricas de la empresa es función de las características específicas de la estructura del sector. Esto es, el éxito de una estrategia dada depende de la capacidad de la empresa para implicar en sus actividades las barreras de entrada y, de esta forma, incrementar la concentración. En otras palabras, el peso de las barreras determinará el máximo beneficio que puede obtenerse (Porter, 1982, 1988).

Esta lógica ha sido ampliada a la teoría de los grupos estratégicos en la medida que utiliza el concepto de barreras a la movilidad desarrollado por Caves y Porter (1977). Así, autores como Hatten y Hatten (1987), McGee y Thomas (1986) y Mascarenhas y Aaker (1989), entre otros, usan dicho concepto para explicar la heterogeneidad de los grupos de empresas en un sector.

Los investigadores de las estrategias de diversificación, fusiones y adquisiciones, también hacen uso directa o indirectamente de la teoría de la Organización Industrial. Por ejemplo, Singh y Montgomery (1987) señalan que las estrategias de diversificación pueden ser función directa de distintos tipos de barreras de entrada. Similarmente, Hopkins (1987) indica que ciertas estrategias de adquisición dependen de las características estructurales, particularmente de las barreras de entrada y el número de empresas del sector, por tanto, el éxito del conglomerado resultante dependerá de estas estrategias.

También es evidente la integración de la filosofía de la teoría de la Organización Industrial en la dimensión normativa de la Dirección de Empresas. Prueba de ello es el uso de distintas matrices de planificación como la desarrollada por Boston Consulting Group. En definitiva, Porter (1982) popularizó una perspectiva de la Dirección de Empresas que destaca el análisis de la estructura del sector como base para explicar la planificación de las estrategias de las empresas.

Sin embargo, este enfoque tiene una serie de debilidades que limitan su aplicación al campo de la Dirección de Empresas, y puede resultar muy peligroso (en términos de predicción) tanto para los investigadores como para los asesores profesionales como consecuencia de, primero, un nivel de análisis erróneo, segundo, el análisis estático y, por último, la confianza en las barreras de entrada como determinante del rendimiento.

### 01.3.1. Nivel de análisis.

La integración de la teoría de la Organización Industrial en la investigación sobre Dirección de Empresas se ha hecho utilizando un nivel de análisis erróneo (Barney, McWilliams y Turk, 1989), ya que esta teoría fue desarrollada para explicar y predecir los fenómenos a nivel del sector, considerando que todas las empresas en el mismo son homogéneas. Por el contrario, la teoría de la Dirección de Empresas fue desarrollada para explicar y predecir los fenómenos a nivel de empresa, asumiendo que todas son heterogéneas en un sector dado (Rumelt, 1974).

Incluso aunque la teoría de la Organización Industrial fuese modificada para adaptarla a los grupos estratégicos en un sector, el nivel de análisis sigue siendo inapropiado porque se parte del supuesto de que los grupos estratégicos estén compuestos por empresas homogéneas, presentando serios inconvenientes a la hora de predecir el resultado de una empresa individual. Además, esta limitación puede provocar que los recursos se desvíen de unas áreas de investigación que se ocupan de conceptos a nivel de empresa, como medida del resultado y el riesgo, valoración y explotación del nivel de competencia, reestructuración, globalización e intenciones estratégicas (Barney, 1989; Prahalad y Hamel, 1990), a otras que se ocupan más de conceptos a nivel de grupo o sector, tales como barreras de entrada y barreras a la movilidad (Barney, McWilliams y Turk, 1989).

Siguiendo esta lógica, las empresas utilizarían recursos en la identificación y adquisición de empresas que se adaptasen mejor a una estrategia inspirada en los modelos del entorno y no a incrementar el valor de las actividades. Por tanto, la posición competitiva de la empresa puede empeorar debido a que destina gran parte de sus recursos, tanto financieros como directivos, a transferir valor a actividades como fusiones y adquisiciones, más que a crear valor en otras como la investigación y desarrollo.

### 01.3.2. Análisis estático

El carácter estático de los planteamientos de la teoría de la Organización Industrial también afectará las predicciones de la empresa. La cualidad estática de la relación entre estructura y resultado supone la existencia tanto de condiciones óptimas como que éstas pueden mantenerse en el tiempo (McGee, 1988). Esta lógica ha dado lugar a numerosos trabajos empíricos basados en el estudio de la relación entre estructura y resultado con datos cross-section (Schmalensee, 1985; Miller y Friesen, 1986; Kim y Lim, 1988).

En la actualidad, sin embargo, la mayoría de los entornos en los que operan las empresas no se encuentran en un estado de equilibrio, sino más bien todo lo contrario. En entornos cambiantes, la Dirección de Empresas requiere de un análisis dinámico que permita entender y predecir la capacidad relativa de la empresa para alcanzar, sostener y defender sus ventajas competitivas. Sin embargo, han sido escasos los estudios en este ámbito que utilizan técnicas longitudinales o construcción de datos útiles para explicar o examinar las ventajas competitivas sostenidas en entornos dinámicos.

Similarmente, el análisis estático y el supuesto de las condiciones de equilibrio no son aconsejables para los directivos, ya que en un mercado así, podría determinarse la demanda total para el output de un sector; pero cuando la demanda es conocida, las empresas centrarán sus esfuerzos tanto en incrementar como en proteger su cuota de mercado. Sin embargo, en mercados altamente dinámicos y cambiantes, es improbable que una ventaja competitiva pueda ser sostenida cuando los recursos empresariales se destinan a satisfacer y conocer la demanda existente más que a anticipar e intentar crear nueva demanda (Henderson, 1989; McWilliams y Smart, 1991).

### 01.3.3. La confianza en las barreras de entrada

Por último, la confianza en las barreras de entrada como determinante del resultado económico puede resultar más un coste que un beneficio. Las barreras de entrada, al ser un fenómeno a nivel de sector, proporcionarán protección a todas las empresas de dicho sector frente a los entrantes potenciales, (Oster, 1990). Este hecho puede acarrear consecuencias distintas a las perseguidas para la empresa que lleva a cabo la inversión para crear una barrera de entrada en un sector específico.

Por un lado, la posición competitiva permanecerá invariable si la inversión no crea o no incrementa el tamaño de la barrera y, por otro, podría empeorar, dependiendo del resultado obtenido con la barrera generada. Admitiendo que la inversión necesaria para crear una barrera tiene un coste, si éste iguala sus beneficios, la empresa ni mejorará ni empeorará. Pero si el coste excede los beneficios, probablemente el resultado final sea el de un empeoramiento de la posición competitiva relativa de la empresa que crea la barrera, ya que el resto de sus competidores en

el sector se verán beneficiados con la barrera sin incurrir en ningún coste. De esta forma, las estrategias basadas solamente en la creación de barreras de entrada pueden resultar perjudiciales para las empresas.

Debido a todas estas limitaciones, se ha planteado por numerosos autores un modelo alternativo de análisis de la Dirección de Empresas conocido con el nombre de “teoría de Recursos y Capacidades”.

## 01.4. Teoría de recursos y capacidades<sup>2</sup>

Las características internas de la organización y el aparato administrativo de la empresa, pueden llegar a ser importantes, cuando es ésta la que reemplaza a la coordinación del mercado en la determinación de los bienes y servicios ofertados en una economía (Penrose, 1962). Sin embargo, la empresa es mucho más que una unidad administrativa, es una fuente de captación de recursos productivos necesarios para llevar a cabo su proceso de transformación. Estos recursos, que son imperfectamente divisibles, pueden fomentar la expansión de la empresa con el fin de mejorar su productividad.

Esta conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos constituye el fundamento de la “teoría de Recursos y Capacidades”. Desde una perspectiva analítica, esta teoría supone que la posición competitiva de la empresa depende de la especialización de sus recursos, activos y habilidades, centrandose su atención en la utilización óptima de éstos para crear ventajas competitivas. Precisamente, esta especialización hará que las empresas en un sector o grupo estratégico sean heterogéneas con relación a sus recursos; es más, debido a la movilidad imperfecta de estos recursos, la heterogeneidad se mantendrá en el tiempo.

De acuerdo con lo expresado, la teoría de Recursos y Capacidades parte de dos supuestos en el estudio del origen de las ventajas competitivas en la empresa. En primer lugar, asume que las empresas en un sector (o grupo estratégico) pueden ser heterogéneas con respecto a sus recursos estratégicos y, en segundo lugar, asume que estos recursos pueden que no sean perfectamente móviles entre las empresas. A continuación nos ocupamos de definir qué se entiende por recursos de una empresa, de su heterogeneidad y movilidad y de su papel en el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas.

### 01.4.1. Recursos de la empresa.

Los recursos<sup>3</sup> de la empresa son el activo, conocimientos, procesos organizacionales, propiedades o atributos, información, etc., controlados por ésta y susceptibles de ser utilizados para mejorar la eficiencia y la eficacia (Daft, 1983). En el lenguaje tradicional del análisis estratégico, los recursos son los puntos fuertes que las empresas pueden utilizar para elegir e implantar sus estrategias.

Han sido múltiples los autores que han estudiado los recursos que las empresas pueden utilizar para mejorar la elección y la implantación de sus estrategias (Hitt y Ireland, 1986). Para el caso

---

2. En este trabajo usaremos el término “teoría” en lugar del original “resource-based view” ya que en la actualidad este enfoque puede ser considerado como una “resource-based theory” (para una mayor profundización sobre este extremo, ver Nothnagel, 2008).

3. En el capítulo 2 se tratará con mayor detalle los recursos de la empresa, haciendo especial hincapié en la diferenciación entre recursos y capacidades y en el papel de los recursos intangibles como generadores de ventajas competitivas.

que nos ocupa, podemos clasificar los distintos recursos de la empresa en tres categorías: recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos organizacionales. Los recursos de capital físico están constituidos por los equipos y la tecnología utilizada por la empresa, la localización geográfica y la mayor o menor accesibilidad a las materias primas. Por su parte, los recursos de capital humano abarcan el entrenamiento, experiencia, inteligencia, relaciones y perspicacia de la dirección y los trabajadores de la empresa. Por último, los recursos organizacionales engloban la estructura organizativa de la empresa, la planificación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, así como las relaciones informales entre grupos en la empresa y entre éstos y los de su entorno.

De acuerdo con ello, no todos los aspectos del capital físico, capital humano y forma organizacional de una empresa son recursos estratégicamente relevantes; es más, algunas de las propiedades de la empresa pueden hacer que en un momento dado la elección e implantación de la estrategia reduzca su eficiencia y eficacia (Barney, 1986b). Por tanto, sólo aquellas propiedades del capital físico, capital humano y forma organizacional que permitan, a través de la formulación e implantación de estrategias, mejorar la eficiencia y la eficacia, se considerarán recursos de la empresa (Wernerfelt, 1984).

El interés se centrará pues en especificar las condiciones bajo las cuáles tales recursos pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles para una empresa.

#### 01.4.2. Competencia con recursos heterogéneos y movilidad imperfecta

Aunque la existencia o no de sectores donde la propiedad de homogeneidad y movilidad perfecta de los recursos es siempre una cuestión empírica, parece razonable afirmar que muchos sectores se caracterizan por la heterogeneidad e inmovilidad de sus recursos. Consecuentemente, no sorprende que las empresas, en general, no puedan obtener una ventaja competitiva sostenida cuando los recursos estratégicos estén distribuidos por igual entre todas las empresas competidoras y posean una alta movilidad. Esta circunstancia plantea la necesidad de centrarse en la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos cuando se investiga el origen de las ventajas competitivas sostenidas.

Ante la existencia de un sector donde las empresas tengan exactamente la misma cantidad y clase de recursos físicos, humanos y organizativos estratégicamente relevantes, ¿habrá alguna estrategia que pudiera ser formulada e implantada por alguna empresa y que no pudiera serlo por otras del mismo sector? La respuesta debe ser negativa.

En un sector con estas características, si una empresa tiene los recursos necesarios para formular e implantar una estrategia, las demás, debido a que poseen similares recursos, podrán también formular e implantar la misma estrategia, mejorando toda su eficiencia y eficacia de igual manera y en la misma intensidad. Consecuentemente, en el sector es imposible que las empresas disfruten de una ventaja competitiva sostenida. Esta conclusión presenta a *priori* dos excepciones.

La primera hace referencia a la llamada “ventaja del primer movimiento” (Lieberman y Montgomery, 1988). En igualdad de circunstancias, la primera empresa en implantar una estrategia puede obtener una ventaja competitiva sostenida sobre las demás ya que podrá acceder en mejores condiciones a canales de distribución, desarrollar un fondo de comercio con los clientes o crear una buena reputación, antes de que las demás implanten sus estrategias (Kim y Park, 2006).

No obstante, para ser la primera en implantar una estrategia la empresa deberá detectar las oportunidades que ésta presenta y que a su vez no sean intuitivas por otras del sector o por entrantes potenciales. La existencia de un recurso exclusivo (en este caso, la información sobre la oportunidad) es lo que posibilita que una empresa implante una estrategia antes que las demás; pero, y de acuerdo con los planteamientos de los modelos del entorno, no puede existir un recurso que sea exclusivo de una sola empresa. Esto no significa que no puedan obtenerse ventajas por actuar primero en un sector, simplemente que para obtener una ventaja por ser la primera en actuar, las empresas del sector tendrán que ser heterogéneas desde el punto de vista de los recursos que poseen.

La segunda excepción se deriva de las “barreras de entrada”, o más generalmente, “barreras a la movilidad”. Se argumenta que las barreras de entrada pueden hacer que las empresas de un sector (o grupo estratégico) obtengan una ventaja competitiva sostenida que tendrá su reflejo en un resultado económico por encima del normal. Sin embargo, las barreras de entrada son sólo posibles si las empresas competidoras actuales y potenciales son heterogéneas en términos de los recursos que poseen y éstos no son perfectamente móviles. El requisito de heterogeneidad es evidente por sí mismo. Para que una barrera de entrada exista, las empresas protegidas por esta barrera deben implantar estrategias diferentes a aquéllas que buscan entrar al sector.

También parece claro el requisito de que los recursos de la empresa no pueden ser perfectamente móviles. Si lo fueran, el recurso que permita implantar una estrategia dirigida a crear una barrera de entrada, podría ser adquirido fácilmente por otras empresas que pretendiesen entrar al sector o grupo estratégico y formular e implantar la misma estrategia. En consecuencia, la citada barrera no puede ser fuente de ventajas competitivas sostenidas.

De nuevo, no se está negando que las barreras de entrada o barreras a la movilidad existan, simplemente que para que éstas puedan dar lugar a ventajas competitivas sostenidas, los recursos no pueden estar homogéneamente distribuidos entre las empresas competidoras ni ser perfectamente móviles.

#### **01.4.3. Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida**

El modelo de Recursos y Capacidades sostiene que para entender las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas debe asumirse que los recursos sean heterogéneos e imperfectamente móviles. Pero no todos los recursos de la empresa tienen la cualidad de ser, potencialmente, origen de

ventajas competitivas sostenidas. Para ello, tales recursos deben reunir cuatro propiedades (Barney, 1991):

- a. Deben generar valor, en el sentido de que sean útiles para explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas del entorno en el que opera la empresa,
- b. Deben ser escasos, tanto para los competidores actuales como para los potenciales,
- c. No deben ser fácilmente imitables, y
- d. No pueden tener un sustituto estratégicamente equivalente.

Los recursos de las empresas sólo pueden ser origen de ventajas competitivas o ventajas competitivas sostenidas cuando generen valor, esto es, cuando posibilitan que una empresa formule e implante estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Para el tradicional modelo de “fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas”, las empresas son capaces de mejorar sus resultados sólo cuando sus estrategias permiten explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas. De esta forma, los atributos de una empresa pueden poseer otras características que los hagan susceptibles de generar ventajas competitivas (como por ejemplo, la escasez, la inimitabilidad), pero sólo serán recursos estratégicos cuando exploten las oportunidades o neutralicen las amenazas del entorno de la empresa.

Cuando los recursos que generen valor estén en posesión de un gran número de competidores actuales o potenciales, no podrán ser fuente de ventajas competitivas o ventajas competitivas sostenidas, ya que una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando implanta una estrategia que crea valor y simultáneamente no puede ser implantada por otras. Es decir, si un recurso lo posee un gran número de empresas, todas tendrían la misma capacidad para explotarlo y la misma posibilidad de implantar una estrategia similar, imposibilitando que alguna de ellas obtuviese una ventaja competitiva. Por tanto, para que un recurso genere una ventaja competitiva, éste debe ser escaso.

Ahora bien, ¿qué valor debe generar un recurso y cuánto de escaso debe ser para poder ser catalogado como fuente de ventajas competitivas? No es difícil ver que si una empresa posee un recurso que genera valor y, simultáneamente, no lo tiene ningún otro competidor actual o potencial, este recurso generará al menos una ventaja competitiva y, potencialmente, una ventaja competitiva sostenida.

Sin embargo, cabe la posibilidad de que un pequeño número de empresas en un sector posean un determinado recurso que genera valor y obtengan también una ventaja competitiva. En general, cuanto mayor sea el número de empresas que posean un determinado recurso que genera valor (o un conjunto de recursos), menor será el número de empresas que se necesiten para provocar un entorno altamente competitivo y dinámico (Hirshleifer, 1980).

Aquellas empresas que posean recursos que generen valor y sean escasos, deberán ser capaces de formular e implantar estrategias que otras empresas no puedan imitar, en otras palabras, estos recursos sólo serán fuente de ventajas competitivas sostenidas si las empresas que carecen de ellos

no pueden obtenerlos, esto es, deben ser difícilmente imitables (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986a, 1986b; Hooley y Greenlay, 2005).

La mayor o menor dificultad de imitación de un recurso puede deberse a alguna de las siguientes razones:

- a. la capacidad de la empresa para obtener un recurso depende de sus particulares condiciones históricas (Zander y Zander, 2005; Santala y Parvinen, 2007),
- b. la relación causal entre recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida no es siempre clara (King y Zeithaml, 2001; King, 2007), y
- c. desde un punto de vista social, que un recurso genere una ventaja competitiva en una empresa puede ser un fenómeno complejo (Dierickx y Cool, 1989).

El último requisito para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sostenida es que no exista otro recurso que sea estratégicamente equivalente. Dos recursos (o dos conjuntos de recursos) son estratégicamente equivalentes cuando cada uno de ellos puede utilizarse separadamente para implantar las mismas estrategias.

Supongamos un recurso empresarial que crea valor, es escaso e imperfectamente imitable. Las empresas que tuviesen este recurso serían capaces de formular e implantar estrategias que, de no existir otros recursos estratégicamente equivalentes, podrían dar lugar a ventajas competitivas sostenidas (ya que el recurso utilizado para diseñar e implantar la estrategia es escaso, crea valor y es imperfectamente imitable). Sin embargo, si algún competidor, actual o potencial, dispusiese de otro recurso que fuese estratégicamente equivalente, aunque no cree valor, no sea escaso y no sea imperfectamente imitable, podría formular e implantar estrategias similares, pero de manera diferente, utilizando dicho recurso. De esta forma, muchas empresas podrían formular e implantar las estrategias en cuestión y, por tanto, no se generaría ventaja competitiva alguna.

Pero además de la posesión de recursos que generen valor, sean escasos, difícilmente imitables y no existan otros estratégicamente equivalentes, las empresas también necesitan estar organizadas de manera que puedan explotar completamente todo el potencial de estos recursos si se quiere alcanzar una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1997; Barney y Mackey, 2005).

## 01.5. Modelo de los recursos y la dirección de empresas

La teoría de Recursos y Capacidades presenta un nuevo enfoque de la Dirección de Empresas que supera las limitaciones de los modelos del entorno. En el cuadro 1.3 se recogen las implicaciones que para la investigación y la práctica en Dirección de Empresas tienen ambas teorías.

Para el enfoque del entorno, los mercados son estáticos, la competencia es un estado (estas dos condiciones permitirían el uso del análisis cross-section), el mantenimiento de rendimientos por encima del normal depende de la presencia de barreras de entrada, el análisis de la estructura del sector es el fundamento para los investigadores y diseñadores de estrategias y, por último, el resultado se define en función de la mayor o menor asignación eficiente de recursos o maximización del bienestar social.

Cuadro 1.3

RECURSOS	ENTORNO
Los mercados son dinámicos	Los mercados son estáticos
La competencia es un proceso	La competencia es un estado
Los beneficios por encima de los normales no dependen de las barreras de entrada.	Los beneficios por encima de los normales dependen de las barreras de entrada.
Análisis de los recursos	Análisis de la estructura del sector empresarial
Análisis longitudinal	Análisis cross-section
El resultado se mide en función de los beneficios	El resultado se mide en función de la mayor o menor asignación eficiente de los recursos

Fuente: McWilliams y Smart 1993.

En cambio, el enfoque de Recursos y Capacidades plantea que los mercados son dinámicos y exige un análisis longitudinal, el mantenimiento de rendimientos por encima del normal no depende de la presencia de barreras de entrada, se centra en el análisis de la demanda y recursos empresariales más que en la estructura del sector y, finalmente, el resultado se define en función de los beneficios.

Asimismo, entiende la competencia como un proceso más que como una abstracción útil para evaluar si las condiciones óptimas se alcanzan bajo condiciones estáticas. La importancia de este planteamiento está en el reconocimiento de que las condiciones económicas que afectan a un sector no están, a efectos prácticos, en equilibrio estático. Más bien, las fuerzas de la economía son las que mueven los recursos hacia el equilibrio, pero debido a la existencia de imperfecciones en el mundo económico, incluyendo imperfecciones de previsiones y costes positivos de transacción, el equilibrio estático nunca se alcanza.

Con el equilibrio estático, la situación competitiva garantiza que los beneficios no estarán por encima de los normales. Sin embargo, la conceptualización de la competencia como un proceso permite afirmar que aún en entornos competitivos pueden obtenerse beneficios por encima de los normales. Esto es, las barreras de entrada no son necesarias para la obtención de un resultado por encima del normal.

Vista como un proceso, la competencia sólo garantiza que los precios tenderán hacia el nivel de competencia, no que alcanzarán dicho nivel. Por tanto, los beneficios también tenderán hacia el nivel normal, pero aquellas empresas que posean más habilidad y/o fortuna en anticiparse a los cambios en la demanda y en la tecnología, serán capaces de obtener un beneficio por encima de la media.

Los beneficios por encima de la media actuarán como una señal de que la reasignación de los recursos podría permitir a algunas empresas tomar ventajas, fruto de dichos cambios en la demanda o en la tecnología. De este modo, se estaría invitando a entrar a competidores potenciales y/o a incrementar la capacidad de las empresas actualmente operantes en el sector en cuestión (Jacobsen, 1988).

Dado que es imposible disponer de información perfecta respecto al nivel futuro de la demanda, es probable que los recursos asignados al sector no sean exactamente los necesarios para alcanzar los niveles de equilibrio, provocando más bien un exceso o déficit de estos recursos. Cuando esto ocurre, el output del sector será mayor o menor que la demanda, motivando una nueva reasignación de recursos, y así sucesivamente.

Este ciclo puede continuar indefinidamente, siendo cada vez mayor la cantidad de recursos reasignados. Además, también pueden aparecer nuevas innovaciones tecnológicas o surgir cambios en la demanda. Por tanto, los continuos cambios en la demanda y tecnología harán que el equilibrio estático nunca se alcance.

Para los defensores del enfoque de Recursos y Capacidades, los beneficios por encima de la media no son más que la recompensa por la mayor competitividad. Ahora bien, dado que estos beneficios sólo se mantienen transitoriamente, ya que el sector tiende al equilibrio, no deben ser vistos como el indicador de una estructura monopolística; es más, aunque fuesen persistentes en el tiempo, no sería necesariamente un indicador de la existencia de barreras de entrada, sino más bien que el sector está aún en proceso de desarrollo. Cuanto más fuerte sean los cambios en la demanda y/o las innovaciones tecnológicas, más difícil será alcanzar un equilibrio estático y habrá, por tanto, más razones para esperar obtener beneficios por encima de los normales. Consecuentemente, las empresas innovadoras y las de mayor capacidad de respuesta tendrán una probabilidad de éxito mayor.

De lo señalado hasta el momento se desprende que el modelo de Recursos y Capacidades tiene importantes implicaciones para los investigadores y profesionales de la Dirección de Empresas. Estas implicaciones difieren claramente de las indicadas para los modelos del entorno con relación (1) al nivel de análisis, (2) al uso del análisis dinámico y (3) a la confianza en las barreras de entrada

### 01.5.1. Nivel de análisis

La primera de las implicaciones del enfoque de Recursos y Capacidades, en contraposición al enfoque del entorno, está en relación con las características estructurales a nivel del sector al afirmar que éstas no determinan las potenciales ventajas competitivas de la empresa. Como afirman autores como Stigler (1963) Brozen (1970) y McGee, (1988), no existe una relación causal entre alta concentración y rentabilidad del sector o entre alta concentración y las barreras de entrada.

Para el modelo de Recursos y Capacidades la relación entre la alta concentración y la rentabilidad obedece a argumentos distintos. Las empresas que son más eficientes en la satisfacción de la demanda de los consumidores o incurren en unos menores costes de producción, incrementarán su cuota de mercado a lo largo del tiempo. Si no existen incrementos en la demanda, esta situación traerá consigo la pérdida de cuota de mercado por parte de otras empresas e incluso ponen en peligro su propia existencia. Por tanto, las empresas más eficientes tienen un mayor desarrollo, el sector tenderá a la concentración y su rentabilidad media crecerá. No obstante, esta mayor rentabilidad dependerá básicamente del exceso de beneficios de las empresas más eficientes y no del nivel de concentración o de las barreras de entrada en el sector (McGee, 1988).

Hay evidencias que apoyan este punto de vista. Empleando datos a nivel de empresa, Ravenscraft (1983) demuestra que la rentabilidad está positivamente correlacionada con la cuota de mercado, mientras que la concentración lo está negativamente. La causa de que existan estudios que demuestran una relación positiva entre concentración y rentabilidad cuando se emplean datos a nivel de sector, se debe a que la cuota de mercado es omitida y la concentración actúa como una variable *proxy* de la cuota de mercado.

Por tanto, la explicación de las ventajas competitivas no debe centrarse en las características a nivel de sector, sino más bien en investigar la existencia de recursos únicos en las empresas. Esto significa que los administradores deben basar sus estrategias en los recursos empresariales y no en la estructura del sector.

### 01.5.2. Análisis dinámico.

Otra implicación del enfoque de Recursos y Capacidades es que las ventajas competitivas son el resultado de un proceso competitivo, y para entender y predecir el resultado de un “proceso” se necesita un análisis dinámico. Dierickx y Cool (1989) utilizan esta idea para explicar que algunos recursos que generen valor, sean escasos, inimitables e insustituibles, no se venden en el mercado, pero pueden desarrollarse a lo largo del tiempo. Por ejemplo, la reputación empresarial es un recurso que puede desarrollarse con el tiempo mediante la inversión en publicidad o desarrollando productos y/o servicios de mayor calidad y su efecto sobre el resultado sólo podrá ser entendido en un marco dinámico y medido mediante datos y métodos longitudinales.

La idea de los mercados dinámicos tiene importantes implicaciones tanto para los administradores como para los investigadores, ya que más que centrarse en cómo las empresas compiten con sus rivales en una estructura industrial conocida, permite a los estrategas desarrollar un concepto mucho más amplio de competitividad. Este concepto incluye la competitividad por los recursos escasos (inputs) y por satisfacer las necesidades de los actuales y futuros clientes, poniendo de manifiesto que esta competitividad es una continua pugna (Henderson, 1989).

### 01.5.3. Confianza en las barreras de entrada.

La confianza en las barreras de entrada como determinante del resultado de las empresas es incongruente con el enfoque de Recursos y Capacidades, para el que este concepto puede verse bajo dos perspectivas. Por un lado, las barreras, dado que las condiciones de mercado conducen a resultados de monopolio, simplemente no existen de una manera significativa (Stigler, 1983). Por otro, las barreras de entrada pueden ser un activo desarrollado a lo largo del tiempo en un contexto de competitividad (McGee, 1988).

Aunque no se discute la existencia de las barreras de entrada, sí es posible argumentar que no excluye la competencia ni supone *per se* beneficios por encima de los normales. Para el modelo de Recursos y Capacidades, carece de valor predictivo cuando la competencia se ve como un proceso. Por ejemplo, los modelos del entorno argumentan que los efectos de la reputación representan una barrera de entrada porque permite a una empresa fijar un precio por encima del de competitividad y, de esta forma, obtener beneficios de monopolio. Los defensores del enfoque de Recursos y Capacidades rechazan esta conclusión al afirmar que la reputación se obtiene con productos de alta calidad y campañas publicitarias y tanto una vía como otra son costosas.

Las empresas invierten en reputación con la expectativa de ser más rentables en el futuro, aquéllas que lo consiguen se debe a que han incurrido en costes en el pasado con la expectativa de obtener beneficios futuros y resarcirse así de dichos costes. Por tanto, lo que parecen ser beneficios del monopolio hoy, pueden ser sólo beneficios normales de la vida útil de la inversión. Similarmente, los entrantes potenciales deben valorar la situación y determinar si una inversión en el momento presente para desarrollar productos de calidad y fuertes campañas publicitarias, producirá un rendimiento satisfactorio en el futuro y, entonces, decidir si entran o no en el sector.

En cualquier caso, si se produce la entrada como consecuencia de los beneficios esperados, pero los resultados obtenidos no satisfacen las expectativas de la inversión, ello no significa que exista una barrera de entrada y por tanto un resultado de monopolio para las empresas del sector. Simplemente podría deberse a que más capacidad en el sector traiga consigo unos beneficios menores a la media (o negativos) para todas las empresas. Argumentos similares pueden plantearse para otras barreras de entrada.

De esta forma, para el modelo de Recursos y Capacidades las barreras de entrada no son ni necesarias ni suficientes para alcanzar una ventaja competitiva. De hecho, las barreras de entrada tienen poca relevancia para la empresa en cuanto a su resultado y por tanto las estrategias de inversión no deberían basarse en la consideración de las mismas.

En resumen, que un recurso reúna las cuatro propiedades señaladas por Barney (1991), dependerá finalmente de la existencia de recursos heterogéneos y con movilidad imperfecta. Mientras el tradicional paradigma de la organización industrial argumenta que la estructura del sector determina la estrategia y ésta, a su vez, el resultado, el enfoque de Recursos y Capacidades mantiene que las ventajas competitivas se originan en el ámbito de la empresa (más que a nivel del sector) y, más específicamente, en los recursos y capacidades de éstas (Barney 1991; Corner 1991; Peteraf 1993; Teece, Pisano y Shuen 1997). Este enfoque se basa en el supuesto (entre otros) de que los recursos son tanto heterogéneos entre las empresas como imperfectamente móviles (Barney 1991). Dicha heterogeneidad e inmovilidad de los recursos trae como resultado la existencia de recursos únicos en una empresa, que debidamente combinados, crearán una ventaja sostenida y, consecuentemente, un rendimiento superior.

En definitiva, desde una perspectiva teórica los recursos han sido ampliamente abordados en la literatura como todos aquellos activos que permiten a una empresa diseñar e implementar estrategias de cara a mejorar su eficiencia, eficacia y competitividad (Amit y Schoemaker, 1993; Schoemaker y Amit, 1994; Grant, 1991, 1995). Ahora bien, entre ellos cabe destacar el interés creciente por los recursos intangibles a medida que se comienza a poner de manifiesto la importancia que tienen estos recursos en la explicación de las fuentes de las ventajas competitivas sostenibles de la empresa porque, como manifiestan autores como Barney (1991), Itami (1987), Peteraf, (1993) y Rao (1994) entre otros, los intangibles son recursos normalmente escasos, socialmente complejos, difíciles de imitar y, debido a sus características, existen ciertas dificultades para su movilidad, al menos a corto plazo (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Por ejemplo, aunque los servicios directivos pueden contar con cierta movilidad, sus capacidades no poseen el mismo valor para todas las empresas, incluso para las competidoras, porque parte de tales capacidades se fundamentan en el conocimiento específico de la empresa en cuestión.

En efecto, aunque los primeros trabajos sobre la teoría de los recursos se centraron en los factores tangibles debido fundamentalmente al vínculo de propiedad y control que posee la empresa con los mismos (Dierickx y Cool, 1989), en investigaciones más recientes se observa de forma clara un creciente interés por los intangibles (Villalonga, 2004). De hecho, investigaciones como las realizadas por Pfeffer, (1994), Finkelstein y Hambrick (1996), Pennings, Lee y Witteloostuijn (1998) y Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, (2001) ponen de manifiesto que los atributos del capital humano (educación, experiencia, habilidades, etc.) afectan positivamente a los resultados empresariales<sup>4</sup>.

---

4. Para un extenso análisis de las investigaciones empíricas sobre la teoría de recursos de la empresa, ver Newbert (2007).

02

Recursos intangibles

## 02.1. Aproximación al concepto de recursos intangibles

La aproximación de los recursos, una de las teorías más pujantes en la actualidad en Dirección Estratégica, considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que constituyen la fuente esencial de sus ventajas competitivas y, consecuentemente, les guía en el proceso de elección de las estrategias de cara a mejorar su eficiencia, eficacia y competitividad (Amit y Schoemaker, 1993; Schoemaker y Amit, 1994; Grant, 1991, 1995), parece oportuno llevar a cabo una aproximación conceptual tanto de los recursos como de las capacidades.

De la abundante literatura sobre el tema, se observa como todavía, no sólo, no existe un claro consenso al respecto, existiendo varias definiciones y clasificaciones, sino incluso, no aparece una clara distinción entre ambos conceptos. Al respecto, Navas (2000) señala que se utilizan distintas denominaciones como activos, recursos, capacidades o habilidades y no siempre con el mismo significado. Mientras algunos autores se expresan en términos de recursos incluyendo a los activos y capacidades, otros distinguen entre recursos o activos y capacidades, competencias o habilidades organizacionales. Desde esta segunda perspectiva, López (1996) establece dos criterios para la diferenciación: los recursos tienen un carácter fondo (se observan los recursos como elementos que se controlan y existen independientemente del uso que se haga de los mismos), mientras que las capacidades (representan formas de hacer las cosas, de utilizar los recursos) se asocian al flujo (Mahoney y Pandian, 1992).

Camisón (1999) aborda esta delimitación conceptual diferenciando entre recursos en sentido amplio y estricto. Desde una perspectiva amplia, un recurso se debe entender como aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano (Camisón, 1999). Esta acepción de recurso incluiría también al concepto de capacidades en el sentido de considerar que éstas son también recursos con los que cuenta la empresa. Por su parte, los recursos en sentido estricto hacen referencia a “los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa” (Amit y Schoemaker, 1993: 35).

Esta segunda aproximación está en consonancia con el planteamiento de Barney (1991) cuando afirma que los recursos son los factores de producción controlados por la empresa que le permite formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Asimismo, Grant (1991) afirma que los recursos son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis, a nivel interno, de la empresa.

Una reflexión más profunda del concepto y características de los recursos que posee una empresa permite establecer dos niveles de análisis: por un lado, su estudio a nivel individual y, por otro, cómo se combinan dichos recursos para crear ciertas capacidades (Peteraf, 1993) asumiendo, en este caso, que son los directivos las personas encargadas de llevar a cabo dicho proceso. De hecho, Grant (1995) plantea que los recursos de una empresa considerados de forma individual o aislada

no deben ser catalogados como factores productivos. Se requiere de una cooperación y/o combinación de los mismos, que de forma coordinada y coherente posibiliten el proceso de ejecución del conjunto de actividades necesarias para llevar a cabo tanto el proceso productivo como la posterior comercialización de los bienes y/o servicios de una empresa.

Con este planteamiento, Grant pretende resaltar que los recursos por si mismos no constituyen una base competitiva distintiva, sino que deben ser debidamente combinados para obtener un mayor valor de los bienes y/o servicios de una empresa. Y la destreza y/o habilidad para alcanzar dicha combinación con los niveles de eficacia y eficiencia deseados es un intangible, siendo denominado genéricamente como capacidades (Collis, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993 y Camelo-Ordaz et al., 2003). Por tanto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, generalmente mediante una determinada combinación, usando procesos organizativos y alcanzar un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993).

Asimismo, autores como Smith, Vasudevan y Tanniru (1996) consideran que es muy difícil encontrar situaciones donde las ventajas competitivas se deriven exclusivamente de un recurso de forma individual sino, más bien, de un conjunto de recursos debidamente combinados. El número y clase de recursos puede variar, al igual que su valor a nivel individual, medido en términos de la contribución de cada recurso al *target resource*<sup>5</sup>, de forma que dependiendo de cual sea la medida de las ventajas competitivas o *target resource*, ciertos recursos pueden alcanzar una mayor importancia basada en su contribución y naturaleza estratégica. Cuando el *target resource* cambia, puede que sea necesaria una configuración diferente de recursos para alcanzar la máxima ventaja competitiva posible.

Por tanto, al margen de sus potenciales contribuciones individuales para alcanzar las ventajas competitivas, los recursos pueden interactuar y tener un impacto global favorable sobre la medida de dichas ventajas competitivas. Para corroborar este planteamiento, Kling y Smith (1995) demuestran en un estudio realizado en la compañía aérea Southwest que el uso conjunto y complementario de sus recursos ha contribuido favorablemente a los resultados de la compañía.

También es posible que el valor de un recurso estratégico sea debido a la influencia de un segundo recurso, sin que este segundo recurso contribuya directamente a alcanzar las ventajas competitivas de una empresa. En estos casos, el segundo recurso juega un papel o rol catalizador en la medida que potencia el valor de un recurso estratégico al propiciar que posea las características de escasez, inimitable e insustituible. Como ejemplo de la importancia que pueden llegar a tener estos recursos secundarios en la empresa, cabe destacar el trabajo empírico realizado por Pine (1993) referido a las tecnologías de la información de la empresa TWA Gafaway Vacations, Inc.,

---

5. Nos referimos a aquellos recursos que se utilizan como medida de la ventaja competitiva de una empresa en un momento determinado. Dichos recursos pueden cambiar con el tiempo dependiendo de cómo las empresas observen su situación competitiva teniendo en cuenta ciertas condiciones económicas. Por ejemplo, en una economía en crecimiento, la cuota de mercado puede ser prioritaria mientras que en una economía en estancamiento o recesión puede ser más importante la rentabilidad. Para estos autores, la consideración de las medidas de las ventajas competitivas como recursos se justifica desde la perspectiva de una definición amplia de los recursos a partir de la cual los resultados de una empresa pueden proporcionar recursos financieros en forma de reservas para poder llevar a cabo las correspondientes inversiones en otros tipos de recursos. De igual manera, la cuota de mercado puede proporcionar un poder de mercado adicional, lo que llevaría a la generación de rentas adicionales en el futuro.

Otra de las consideraciones a tener en cuenta es el incremento de valor que frecuentemente tiene un recurso estratégico con el paso del tiempo debido, en la mayoría de los casos, a la experiencia o el efecto aprendizaje (Lieberman, 1987); de hecho, el desarrollo de nuevos productos por parte de muchas empresas es consecuencia del aprendizaje en el desarrollo, producción y comercialización de productos previos<sup>6</sup>. Esto sugiere que las ventajas competitivas basadas en un recurso se pueden ir auto-reforzando o, por el contrario, auto-destruyendo (Smith, Vasudevan y Tanniru, 1996).

Las capacidades no sólo se limitan a organizar de forma coordinada y coherente un conjunto de recursos, sino que también contemplan las complejas interacciones entre personas y/o entre personas y otros factores o recursos existentes en la empresa (Camisón, 1999). Bajo esta óptica, las capacidades se refieren a las rutinas, identidad, normas y valores que se pueden poseer cuando los individuos tienen conocimiento tácito (Collis, 1996; Grant, 1996; Spender, 1996 y Teece et al, 1997), es decir, aquel conocimiento que es difícil de formalizar, se adquiere de la experiencia y se pone de manifiesto a través de su aplicación. Por tanto, tiene un elevado componente personal y depende, en gran medida, de las ideas, valores o emociones de las personas que lo poseen, siendo su transferencia lenta, costosa e incierta (Kogut y Zander, 1992).

La certeza de estas consideraciones, nos lleva a suponer que el conocimiento tácito y el aprendizaje es un proceso local y normalmente específico de la empresa (Molin, 2001). Las actividades que se llevan a cabo en una organización posibilitan la creación de prácticas idiosincráticas, en el sentido de que se desarrollan en su seno y no se pueden encontrar en el mercado, provocando que “las capacidades o habilidades sean activos peculiares porque si bien pueden ser producidos no pueden ser adquiridos” (Teece Pisano y Shuen, 1997). Así, las peculiaridades organizacionales de una empresa permiten crear, mantener o incrementar ventajas competitivas sostenidas.

Todas estas ideas se encuentran presentes en las diferentes aproximaciones al concepto de capacidades. Así, autores como Teece, Pisano y Shuen (1997) definen las “capacidades” como “la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias externas e internas en congruencia con los cambios continuos del entorno”, de forma que permitan “lograr nuevas formas de ventajas competitivas”. En esta misma línea, Lado y Wilson (1994) consideran que las capacidades deben entenderse como la habilidad para generar, desarrollar y organizar los recursos de cara a obtener por parte de la empresa unos resultados mejores que sus competidores. Por su parte, Collis (1991) plantea que la capacidad es la habilidad para alcanzar una mejor comprensión o una mejor percepción de la estrategia provocando que la empresa sea capaz de, reconocer el valor intrínseco de los demás recursos, y desarrollar nuevas estrategias antes que sus competidores. Barney (1992) considera que las capacidades hacen referencia a las características que dan a una empresa la posibilidad de concebir, seleccionar e implementar estrategias.

---

6. Un claro ejemplo, se podría encontrar en el sector de la informática.

A raíz de lo planteado hasta el momento, parece que existe una clara diferencia entre recursos y capacidades. Sin embargo, hay autores que consideran recursos, entre otros, a las habilidades humanas y a las rutinas organizativas (Chi, 1994), lo que para otros es claramente una capacidad (Barney, 1992; Grant, 1991; Collis, 1991 y Lado y Wilson, 1994, entre otros), lo que pone de manifiesto que el debate sobre estos conceptos no está aún cerrado. En esta investigación, se definen los recursos en sentido amplio, lo que englobaría también a las capacidades, aunque a efectos expositivos, puede ser apropiado distinguir entre recursos propiamente dichos y capacidades, ya que mientras los recursos (en sentido estricto) son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de las ventajas competitivas (Camisón, 1999).

Otro aspecto importante objeto del debate conceptual es la distinción entre recursos y competencias distintivas. Ya desde finales de la década los cincuenta, Selznick (1957) hacía referencia al concepto de competencia distintiva de una organización, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien. Con esta primera idea como punto de referencia, Andrews (1971) señala que las competencias distintivas se refieren a la experiencia en producir y comercializar la gama de bienes y/o servicios que constituyen el objeto del tráfico de la empresa, el desarrollo de las capacidades de los individuos que se encuentran vinculados a la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

Hofer y Schendel (1978) se refieren a las competencias distintivas 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 porque, según estos autores, son recursos obtenidos y desplegados de modo que no pueden ser duplicados fácilmente por otros. Lógicamente, detrás de este concepto subyace el concepto de las ventajas competitivas sostenidas de la empresa ya que su nivel de competitividad depende de su capacidad para configurar una cartera de recursos específicos o únicos<sup>7</sup>. Es decir, aquellos recursos (en sentido amplio, y más específicamente capacidades) que se caractericen por ser heterogéneos, escasos y duraderos; valiosos al corresponderse con los factores claves de éxito en el negocio; que crean límites expost a la competencia merced a ser insustituibles e inimitables; así como límites exante a la competencia por caber la apropiabilidad y ser de movilidad imperfecta o imperfectamente transferibles, tener un carácter idiosincrásico, originar rentas compartidas y no comercializables por carecer de mercados organizados (Camisón, 1999).

Grant (1991: 129) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”. Por su parte, Amit y Schoemaker (1993: 38) señalan que los recursos estratégicos son “el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, duraderos, apropiables, y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva”.

7. Denominados recursos críticos por Wernerfelt (1984), factores estratégicos por Barney (1991) o activos estratégicos por Amit y Schoemaker (1993).

Esta última aproximación deja entrever la importancia que se debe prestar a la relación entre los factores estratégicos de la empresa y los factores estratégicos del sector al que pertenece la misma ya que, para estos autores, el valor de los recursos de una empresa depende de la consonancia de los mismos con los factores claves del éxito en el propio sector. De hecho, Porter (1991: 103) plantea que los activos intangibles no son valiosos en sí mismos, sino en la medida que ajustan la estructura de la industria a una estrategia particular, al afirmar que las “actividades ejecutadas pobremente, o inconsistentemente con las necesidades del comprador, pueden crear riesgos (o lastres) y no activos. Al mismo tiempo, los cambios tecnológicos y de otro tipo en la industria pueden anular el valor de los activos o transformarlos en riesgos”.

Un ejemplo de ello fue la introducción de los cajeros automáticos por Citibank<sup>8</sup>, que representó una gran innovación en el campo de las tecnologías de la información y que se materializó en una ventaja competitiva para esta empresa debido al incremento sustancial de clientes atraídos por la prestación de los nuevos servicios derivados de esta tecnología. Sin embargo, Wiseman (1988) indica que esta situación desembocó en una especie de “guerra tecnológica”, de ataque y contraataque en el sector financiero provocando la desaparición de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de Citibank.

Cuando se especifica en la teoría de los recursos que, entre otros aspectos, los recursos para que sean fuente de ventajas competitivas para una empresa deben ser valiosos se pretende resaltar implícitamente este aspecto ya que si un recurso empresarial no se considera un factor estratégico en el sector al que pertenece la empresa éste carecería de valor para la misma al no ser una fuente de ventajas competitivas sostenidas.

En definitiva, los recursos que cumplan en mayor medida las características esgrimidas, entre otros autores, por Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993) y Amit y Schoemaker (1993) se considerarán estratégicos en la medida que son fuente de ventajas competitivas sostenidas para una empresa. Pero ¿qué tipo de recursos son los que habitualmente cumplen con tales características? En un intento por dar respuesta a esta pregunta, a continuación se efectuará una breve referencia a la tipología de los recursos empresariales analizando las principales aportaciones que se encuentran en la literatura económica.

---

8. Esta entidad financiera fue pionera en la incorporación de nuevas tecnologías de información a principios de la década de los setenta con la utilización de los cajeros automáticos (Glaser, 1988).

## 02.2. Tipología de los recursos empresariales

Barney (1991) clasifica los recursos en tres categorías: a) los recursos físicos, que incluyen las edificaciones, equipos y materiales de diversa naturaleza, b) los recursos humanos referidos a la formación, experiencia, habilidades, etc. y c) los recursos organizacionales que comprenden la estructura formal de los sistemas de información, su planificación formal e informal, los diferentes sistemas de control, coordinación e interrelaciones entre los grupos de personas vinculadas a la empresa. Otros autores distinguen los recursos atendiendo a criterios de homogeneidad: recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizacionales (Grant, 1991), a los que autores como Mahoney y Pandian (1992) añaden los recursos de marketing y recursos legales.

Por su parte, autores como Wernerfelt (1984), Itami (1987) y Hall (1992) plantean la distinción haciendo mención a los recursos tangibles e intangibles<sup>9</sup>. Entre los recursos tangibles se encuentran los físicos y los financieros. Los primeros se caracterizan por tener entidad física y ser intercambiables en el mercado como las construcciones, la maquinaria, los equipos tecnológicos y las materias primas, entre otros y, los segundos, que comprenden las fuentes de financiación de la empresa para llevar a cabo las adquisiciones del conjunto de factores productivos necesarios para obtener los bienes y/o servicios que constituyen el objeto del tráfico de la empresa.

Sin embargo y con relación a los recursos intangibles, no existe un consenso universal sobre su definición, clasificación, cómo pueden afectar al valor de las empresas o sobre los criterios que se deben adoptar para su reconocimiento, medida y valoración (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 2000). Es decir, se trata de un término no usado comúnmente entre los académicos, que es utilizado para describir un tipo de recursos u otros, lo que dificulta el poder encontrar características más o menos comunes entre ellos (Hall, 1993).

Si bien las primeras menciones realizadas sobre los intangibles pueden encontrarse en 1896 por Lawrence R. Dicksee (Wu, 2005) y Galbraith en 1969 cuando se refiere al capital intelectual (Bontis, 1998) ha sido en los últimos años cuando la investigación sobre este tema se ha intensificado sustancialmente. Ahora bien, los conceptos utilizados no han sido siempre similares ya que los investigadores normalmente desarrollan su propia terminología fruto de que este campo de trabajo se encuentra en su estado embrionario (Bontis, 2001). Los términos habituales encontrados en la literatura para referirse a los intangibles son: propiedad intelectual, activos intangibles, capital intelectual, activos intelectuales, capital conocimiento y activos basados en el conocimiento<sup>10</sup>. Habersam y Piber (2003) consideran que esta situación continuará mientras los investigadores no sean capaces de utilizar una terminología común.

9. Itami los denomina activos invisibles.

10. Lev (2001) considera que el término *intangibles* se emplea con bastante frecuencia en la literatura contable, *capital conocimiento* por los economistas, *capital intelectual* por los directivos y *propiedad intelectual* por la literatura legal, aunque se refiere esencialmente a la misma cosa: elementos no físicos capaces de generar beneficios futuros.

Entre las diversas aproximaciones existentes en la literatura<sup>11</sup> cabe destacar el planteamiento de Salas (1996: 17) que los define como el “conjunto de recursos distintos de los ‘inputs’ primarios, capital y trabajo, que intervienen en la producción y venta de bienes y servicios” y se “identifican genéricamente con los servicios productivos proporcionados por el capital humano, tecnológico, comercial, así como el conjunto de todos ellos, al configurar la denominada ‘cultura’ o personalidad de la empresa”. Por su parte, autores como Haanes y Fjeldstad (2000: 53) consideran “las habilidades, el conocimiento, las relaciones, la cultura, la reputación y las competencias” como los elementos básicos que configuran lo que genéricamente se denomina recursos intangibles.

El Centro de Investigación en Intangibles de la escuela de Stern de la Universidad de Nueva York considera a los intangibles como fuente de beneficios económicos para una empresa, carentes de sustancia física y distintos a los activos tangibles y monetarios, adquiridos en un intercambio o desarrollados internamente con unos costes identificables y una vida finita y que son propiedad o están controlados por la empresa.

Para Hall (1992; 1993), los recursos intangibles se refieren, entre otros, a los derechos de propiedad intelectual (patentes, marcas, copyrights y diseños), los secretos comerciales e industriales, los contratos y licencias, las bases de datos, las redes organizativas y de personal, los recursos humanos (específicamente las habilidades de sus empleados, directivos, consejeros, proveedores y distribuidores), la reputación de los productos y de la misma empresa, así como su capacidad para crear confianza en los clientes, socios y proveedores de factores y la cultura de la organización (desde el punto de vista de su capacidad para reaccionar a los desafíos, hacer frente a los cambios, etc.).

Si se acude al ámbito contable, en el IAS 38 (IASB, 1998) se define a los recursos intangibles como activos no monetarios, sin sustancia física, utilizados en la producción o comercialización de bienes o servicios y se caracterizan porque cuentan con un conjunto de elementos comunes: a) son identificables; b) son controlados por una empresa como resultado de eventos o transacciones en el pasado y c) presentan expectativas de generar beneficios económicos en el futuro.

Los recursos intangibles también se presentan bajo la denominación de “capital intelectual” expresado como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que pueden utilizarse para crear valor (Stewart, 1994). Para Ross, Roos, Gragonetti y Edvinsson (1997) el capital intelectual es la suma de los conocimientos de sus miembros y la traducción práctica de ese conocimiento, como pueden ser marcas y procesos. Por su parte, Brooking (1997) y Cañibano y Sánchez (2008) plantean que se trata de una combinación de activos y capacidades de naturaleza no tangible que permiten el funcionamiento de la empresa. Finalmente, Bueno (1999) considera que el capital intelectual recoge el valor creado por el sistema que representa la Gestión del Conocimiento.

---

11. En un análisis de las definiciones de los intangibles parece que hay una afinidad por parte de los investigadores por tomar una aproximación negativa (WGARIA, 2001). En otras palabras, se aborda su conceptualización estableciendo lo que no son, normalmente tangibles y, por tanto, planteando una especie de anti-definición (Lev, 2001).

Debe considerarse como la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar “el conocimiento pero no cualquier tipo de conocimiento. Puede que el trabajador de una fábrica sea un pianista consumado, pero su habilidad no sirve de nada en una fábrica. El capital intelectual implica un conocimiento que resulte de utilidad para la empresa. Por tanto, el conocimiento no se convierte en capital hasta que no se recoge y se comunica de modo que pueda utilizarse e influir en el beneficio de la empresa. Un trabajador puede tener una idea revolucionaria para mejorar la producción, pero su idea será inútil, como saber tocar el piano, si se lo guarda para sí” (varios, 1999:8)<sup>12</sup>.

Bueno, Aragón y García (2001) definen tres elementos que componen el capital intelectual en una empresa: el capital humano (valor del conocimiento creado por las personas), el capital estructural (valor del conocimiento creado en la organización y materializado en los sistemas y procedimientos), el capital tecnológico (valor del conocimiento creado por la tecnología de naturaleza intangible) y el capital relacional (el conocimiento creado en las relaciones con el entorno o mercado) en un momento determinado del tiempo. Esto es, se trata de un concepto de carácter estático o “variable fondo”, expresión de la medida del valor que posee una empresa en un espacio temporal concreto.

Otra de las definiciones alternativas de capital intelectual se refiere a la diferencia entre el valor de mercado de la organización y el valor contable de sus activos físicos y financieros. Para Edvinsson y Malone (1997) se podría hablar de un “coeficiente de capital intelectual” o de una aproximación a la Q de Tobin, ratio que puede explicar esas diferencias valorativas entre el mercado y la imagen financiera que muestran los estados contables. Para estos autores, dicho capital “es algo más que capital humano, es más que objetos intangibles..., tal vez podría considerarse como un flujo dinámico de valor, un flujo de generación de capacidades ocultas, caso del capital estructural: sistemas organizativos, marcas, bases de datos, patentes, relaciones con los clientes, etc.”<sup>13</sup>.

Por tanto, los recursos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en recursos estratégicos. El rasgo común de los mismos y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad (Kogut y Zander, 1992). Para Camisón (1999), aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación y su apropiación (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). La dificultad para ser copiados obedece bien a razones legales (protección jurídica), físicas (localización), temporales (prolongado período para su acumulación), informativas (dificultad para identificar al recurso que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias.

---

12. Cita extraída de un artículo elaborado por la Secretaría General del Club Gestión de Calidad titulado “El Capital Intelectual” y editado por la revista “Excelencia”.

13. Relacionado con este concepto se encuentra la Gestión del Conocimiento ya que incluye todas aquellas actuaciones dirigidas a mantener, mejorar y desarrollar el capital intelectual. Es decir, mientras el Capital Intelectual es la base de los activos intangibles que posee una empresa en un momento determinado de tiempo, la Gestión del Conocimiento recoge todas las actuaciones que se llevan a cabo sobre el Capital Intelectual para provocar que varíe de la forma más idónea y la empresa logre mantener ese potencial competitivo en el tiempo.

Además, frente a los activos físicos cuya utilización en el proceso productivo de la empresa implica una depreciación de su valor, los recursos intangibles se caracterizan por todo lo contrario, al menos en una parte de los mismos, ya que en lugar de perder valor con el uso o el transcurso del tiempo, éste se incrementa. La clave de este fenómeno se encuentra en el “learning by doing”, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición o experiencia y la experimentación.

El proceso de aprendizaje puede ser colectivo, constituyendo lo que Polanyi (1948) denomina como “conocimiento tácito”, caracterizado por no ser plenamente explicitable ni siquiera por quien lo posee, es decir, un conocimiento intrínseco a la organización en la medida que no puede transmitirse o ser adquirido por otras empresas; derivándose de las complejas interrelaciones que se pueden llegar a producir entre las diferentes personas que forman parte de la organización (Febles y Oreja, 2006), además de las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellas (Badaracco, 1992).

Como ya se ha apuntado anteriormente, algunos de estos recursos se caracterizan por un prolongado y continuo proceso de acumulación, siendo prácticamente imposible adquirirlos en el mercado. Al respecto, cabe mencionar la importancia que tienen para la empresa la disposición de un personal altamente motivado y dotado de las habilidades específicas necesarias para desempeñar el conjunto de tareas requeridas, la reputación o simplemente las relaciones de cooperación interempresarial basadas en la confianza mutua. Todas estas consideraciones explican la dificultad de apropiación de este tipo de recursos por empresas diferentes a las que los han generado, provocando la existencia de ventajas competitivas duraderas en el tiempo.

Ahora bien, a pesar de la relevancia que poseen los recursos intangibles como fuente de las ventajas competitivas de una empresa, ello no quiere decir que los recursos tangibles carezcan de importancia a la hora de fijar la posición competitiva de la empresa en su entorno. La clave de los recursos intangibles radica en la existencia de los recursos físicos ya que, en muchos casos, éstos constituyen el soporte necesario para el éxito de aquellos.

En un intento por sintetizar todas estas consideraciones sobre los recursos intangibles, en la literatura se pueden encontrar diferentes criterios para la clasificación de los mismos como Hall (1992, 1993), Brooking (1996), Sveiby (1998), Edvinsson y Malone (1997), Roos y Roos (1997) y la OCDE (1998) y Camelo-Ordaz et al. (2003). La clasificación realizada por Hall (1992 y 1993) y Camelo-Ordaz et al. (2003) toma como criterio la distinción entre activos y capacidades<sup>14</sup>:

a. Los activos intangibles están formados por los siguientes elementos:

1. aquellos protegidos por la ley: como los derechos de propiedad intelectual, las patentes, copyrights y secretos comerciales.

---

14. Los activos se refieren a los recursos que son poseídos o mantenidos por la empresa, sean o no protegidos por Ley. Las capacidades no se derivan de una propiedad o posesión, sino más bien del conocimiento y habilidades existentes en la empresa tanto si dependen de sus trabajadores como si residen en la propia organización.

2. los no protegidos por la ley: como la reputación y bases de datos.

b. Las capacidades que pueden ser:

1. dependientes de los empleados a nivel individual, como los conocimientos y experiencia de los empleados y de otros agentes directamente relacionados con la empresa (por ejemplo, los proveedores, distribuidores, etc.),
2. residentes en la propia organización: entre los que se encuentran el estilo y habilidades de la dirección, la adaptabilidad (habilidad para dirigir el cambio o la habilidad para innovar), la cultura organizacional o el trabajo en equipo.

Por su parte, Edvisson y Malone (1997) distinguen entre la estructura interna, la estructura externa y las capacidades. La estructura interna está formada por las patentes, conceptos, modelos y sistemas informáticos y administrativos. La estructura externa está constituida por las relaciones con clientes y proveedores, marcas, reputación e imagen. Las capacidades englobarían las habilidades de las personas para actuar en situaciones diversas e incluye la educación, la experiencia, los valores y las habilidades sociales.

Finalmente, autores como Grant (1991) y Barney (1991) plantean que los recursos intangibles están compuestos por los recursos humanos, recursos tecnológicos, la reputación (o recursos comerciales) y los recursos organizativos:

a. *Los recursos humanos.* La adecuada gestión de los recursos humanos que se realice en las empresas (selección, formación, remuneración, creación de una cultura de cooperación y de confianza entre los miembros de una empresa, etc.) revertirá en un incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en el seno de esa organización.

b. *Los recursos tecnológicos.* Estos recursos están configurados por todas las decisiones relacionadas con la inversión, utilización y mejora de las tecnologías de proceso y de producto que maneja una determinada empresa y que pueden ser tanto adquiridos como desarrollados internamente.

c. *La reputación.* Se trata de un recurso de carácter comercial porque es el reflejo que una organización tiene en el tiempo, es decir, como la ven sus stakeholders<sup>15</sup> y como lo expresan a través de sus pensamientos y palabras. La reputación así entendida difiere del concepto de “identidad corporativa” e “imagen corporativa”. La identidad corporativa está más relacionada con lo que la empresa ha elegido ser, mientras que la imagen corporativa es como la gente ve a la empresa en función de lo que ésta dice sobre sí misma. La reputación es un concepto más amplio. Es la suma de la identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los influenciadores han relacionado en el tiempo con la empresa.

---

15. Los stakeholders incluyen a todos aquellos individuos y grupos con un interés en influir sobre el éxito de la empresa.

d. *Los recursos organizativos*. Es asimilable al de capacidad, en el sentido que supondrá para la empresa un factor más a su alcance que le permitirá movilizar y gestionar los demás recursos que posea de manera adecuada. Barney (1991) considera que dentro de los recursos organizativos se incluyen la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control formales e informales, las relaciones informales entre los diferentes grupos de la empresa y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno, los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de la organización.

En definitiva, asumiendo que los recursos intangibles son necesarios para crear valor en la empresa (Lippman y Rumelt, 1982) y la problemática que se plantea a la hora de su delimitación y valoración, es posible identificar un conjunto de características comunes que permiten afirmar que son fuentes de generación de beneficios futuros, sin sustancia física, controlados, o al menos influidos por la empresa, como resultado de acontecimientos y transacciones pasadas (producidos por la empresa, comprados o adquiridos de cualquier otra manera) y que pueden o no ser vendidos separadamente de otros activos de la empresa (Cañibano, Sánchez, García-Ayuso y Chaminada, 2002).

Kristandl y Bontis (2007), después de efectuar un repaso a la literatura existente, llegan a una aproximación parecida al señalar, entre otros aspectos, que los intangibles son recursos estratégicos que permiten a una empresa crear valor de forma sostenible y se caracterizan porque son escasos y difíciles de intercambiar, imitar o sustituir debido al control corporativo. Lo que posibilita poder obtener un diferencial de beneficios futuros con respecto a otras empresas.

Aunque una adecuada conceptualización es importante para abordar cualquier análisis de las ventajas competitivas de la empresa desde la perspectiva de la teoría de los recursos, su valoración debe ser la siguiente consideración a tener en cuenta si se pretende conocer la situación económica-financiera de una empresa en un momento determinado y, sobre todo, las posibilidades de desarrollo futuro.

Sin embargo, la gran dificultad para realizar una adecuada medición y valoración de los mismos ha provocado que una gran parte de los recursos intangibles no sean incluidos en los estados contables de las empresas, con la consiguiente distorsión en el conocimiento de su situación económico-financiera, y consecuente efecto negativo en el proceso de toma de decisiones por parte de las distintas personas que directa o indirectamente han estado relacionadas con la organización. La razón última de su no cuantificación se debe, en gran parte, al hecho de que es muy difícil asignar un valor a una serie de recursos que en muy raras ocasiones se intercambian en el mercado (Bontis, Chong y Richardson, 2000).

Esta circunstancia ha propiciado que si bien algunos autores han optado por medir aquellos recursos de los que se dispone de información y/o los consideran más importantes, utilizándolos como representación del conjunto de intangibles, otros se han centrado en establecer medidas globales que recogieran en su conjunto a los intangibles.

Autores como Thomadakis (1977), Lindenberg y Ross (1981) y Hirschey y Wichem (1984) han argumentado que el valor de mercado de la empresa refleja tanto los factores tangibles como intangibles que tienen una influencia sistemática en los resultados futuros. Asimismo, Edvinsson y Malone (1999) plantean la importancia de los activos intangibles al observar las grandes diferencias entre el valor de capitalización bursátil o de mercado de las empresas respecto al valor contable de su patrimonio neto basado en el valor de los activos tangibles de la empresa. Al respecto, Lev (1996) observa que la relación entre valor contable y el valor de mercado tiene una evolución significativamente decreciente<sup>16</sup>. Edvinsson y Malone (1999) al analizar este cociente para las cinco empresas con mayor cotización en la Bolsa de Nueva York en 1996 (General Electric, Coca Cola, Exxon, Microsoft e Intel) obtuvo un valor medio de trece<sup>17</sup>. La no incorporación de estos activos cada vez más importantes para la empresa es lo que está provocando que en los últimos años se comience a cuestionar la relevancia de su información contable (Amir y Lev, 1996; Collins, Maydew y Weiss, 1997).

Los resultados de los trabajos realizados por Ben-Zion (1978; 1984), Hall (1998) y Lev (1998) evidencian la existencia de una correlación entre las cantidades invertidas en I+D y el valor de mercado de las empresas. Por su parte, Hirschey y Weygandt (1985), Morck y Yeung (1991) y Doukas y Switzer (1992) demuestran que los gastos en publicidad y en I+D como afectan positivamente al valor de mercado de las empresas, podrían ser consideradas como un tipo de inversión en capital intangible.

Otros estudios también han demostrado la correlación significativa entre el valor de la empresa y algunos acontecimientos relacionados con los intangibles como la diversificación (Wernerfelt y Montgomery, 1988), el anuncio del lanzamiento de un nuevo producto (Chaney, Devinney y Winter, 1991), el nivel de calidad del producto (Heller, 1994), los programas de formación de los empleados (Gordon, Pound y Porter, 1994), la satisfacción de los clientes (Ittner y Larcker, 1996) o la implantación de una gestión de calidad total (Jarrel y Easton, 1996).

Sin embargo, esta forma de identificar a los recursos no ha sido muy acertada porque en el proceso de valoración del mercado influyen no sólo los intangibles sino también un conjunto de factores adicionales como (García Ayuso, 2001):

- a. La existencia de anomalías en la valoración de las acciones.
- b. El valor neto de los activos que aparecen en balance es sensiblemente inferior a su valor real como consecuencia del conservadurismo que impregna la práctica contable.
- c. No todos los intangibles están fuera del balance de las empresas.
- d. No todos los intangibles son activos. Existen pasivos intangibles que representan fuentes de destrucción de riqueza futura.

---

16. En 1973 su valor era de 1,23 y en 1992 de 0,59. Esto significa que más del 40% del valor de las empresas no aparece reflejado en su balance de situación, correspondiendo una gran parte a los activos intangibles.

17. Bueno (1998) realiza un estudio similar para las treinta empresas españolas no financieras más cotizadas en 1997, obteniendo que el valor de mercado es cinco veces superior que el contable.

e. Muchos intangibles están ligados a bienes tangibles, hasta tal punto que, en muchos casos, es imposible estimar sus valores por separado.

En resumen, el balance es un instrumento débil a la hora de contemplar y analizar todos los recursos y capacidades de una empresa, ya que prescinde normalmente de los intangibles que, desde el enfoque basado en los recursos, son precisamente los activos estratégicos más importantes de la empresa por ser su principal fuente de ventajas competitivas (Grant, 1991). En esta misma dirección se manifiesta Hall (1992) cuando reconoce que, hasta fechas bastantes recientes, se ha prestado poca atención a los recursos intangibles para intentar identificarlos, describir su naturaleza y el papel que desempeñan en el campo de la Dirección Estratégica. La causa fundamental que se esgrime es la dificultad para los contables de encontrar una adecuada valoración ya que pocas veces tienen un valor de cambio dado.

Por tanto, la problemática de la identificación, medición y valoración de los recursos intangibles se debe, en gran parte, a la mayor dificultad de transferibilidad con relación a los recursos tangibles, al menos directamente (Collis, 1996), aún cuando la competitividad de la empresa se sostiene principalmente en la configuración de su cartera de recursos intangibles (Hall, 1992). Pero los recursos intangibles no solo son fuente de ventajas competitivas, sino que cuanto mayor sea su acumulación, mayor será también la sostenibilidad de las ventajas competitivas, entendida como el logro de beneficios por encima del normal de forma persistente (Villalonga, 2004).

En cualquier caso, estos métodos darían como resultado un valor global, no un conocimiento de cada uno de los elementos intangibles existentes en la empresa. Si de lo que se trata es de conocer la contribución particular de los recursos intangibles al proceso de creación de valor de la empresa, se debe partir de una medición de los mismos y de implementar procesos para su gestión eficiente. Fruto de este interés se han desarrollado distintos métodos de medición y valoración de intangibles entre los que cabe destacar el Proyecto Meritum (2002), donde se manifiesta que cualquier informe sobre el Capital Intelectual debe constar de tres apartados: visión de la empresa, resumen de los recursos y actividades intangibles y sistema de indicadores.

El primer bloque del informe debe reflejar la visión de la empresa, es decir, en qué se diferencia la empresa de sus competidores y cómo marca las distancias con otras organizaciones. La segunda parte debe dirigirse a informar sobre los recursos poseídos y las actividades realizadas para poder garantizar la satisfacción de cada uno de los colectivos con los que se relaciona la empresa. Finalmente, debe reflejar los indicadores más adecuados para la medición de cada uno de los recursos intangibles identificados en la fase anterior. Al respecto, Cañibano y otros autores (2002) consideran que la publicación de información de estas características puede ayudar a *mejorar*, y no exclusivamente a *describir*, la relación de la empresa con sus stakeholders.

Cabe mencionar también el proyecto Intelect, que se ha elaborado en el seno del Instituto Universitario Euroforum Escorial (asociación orientada hacia la mejora de la gestión empresarial con la colaboración del Fondo Social Europeo y la Comunidad Autónoma de Madrid) y KPMG Peat Marwick.

Llegados a este punto, parece necesario plantear las siguientes cuestiones ¿cómo se desarrollan o se forman las capacidades? ¿qué papel juegan los directivos de las empresas en este proceso?

Para Cuervo (1996: 52), “las capacidades son básicamente consecuencia de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un conjunto de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo”. De acuerdo con este planteamiento, un recurso intangible clave en la competitividad de las empresas es, sin duda, los servicios directivos; tanto si se opera con técnicas tradicionales como nuevas, todas las actividades tienen en común la necesidad de ser dirigidas (Donnelly et al., 1997; Veciana, 1998). Por tanto, a continuación conviene discutir acerca de la potencialidad de los servicios directivos como recurso generador de ventajas competitivas.

### 02.3. Los servicios directivos como recurso estratégico.

En la literatura económica se observa cada vez con mayor frecuencia la importancia del capital humano<sup>18</sup> en el origen de las ventajas competitivas de la empresa (Sveiby, 1997; Grojer y Johnson, 1997; Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1999; García-Ayuso, Moreno y Sierra, 2000). Este creciente interés que está despertando el talento, las habilidades y la experiencia de los recursos humanos, parte de la idea de que explican más la capacidad de competir que el tamaño y los activos físicos y financieros que posea una empresa (Camúñez, Moreno y Sierra, 2003). De hecho, hay empresas que empiezan a incorporar información sobre este recurso en sus cuentas anuales al considerar que explica, en parte, la diferencia entre el valor contable y su valor de mercado (BBVA, 2000; Bankinter, 2000).

De esta manera, las destrezas, habilidades, conocimientos o capacidad de adaptación de los empleados configuran un conjunto de recursos intangibles escasos, valiosos, imperfectamente imitables y limitadamente sustituibles. Además, el capital humano es un recurso muy difícil de transferir de una organización a otra (Hall, 1992) y es susceptible de ser utilizado en distintas áreas de la empresa sin que por ello pierda valor. De hecho, investigaciones como las realizadas por Pfeffer (1994), Finkelstein y Hambrick (1996), Pennings, Lee y Witteloostuijn (1998) y Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar (2001) resaltan la importancia de los atributos del capital humano (educación, experiencia, habilidades, etc.) en su contribución a los resultados empresariales.

Si bien no cabe duda de la importancia que representa para la empresa todo el equipo humano en la generación de mayores rentas económicas, lo que diferencia a una organización formal de un conjunto aleatorio de personas (grupo informal) es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir esfuerzos (Mintzberg, 1990b). De acuerdo con Cuervo (1996), la dirección debe coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa, teniendo en cuenta los objetivos definidos en la organización. Es decir, la función de la dirección debe encaminarse hacia un proceso de convergencia entre los objetivos previstos o deseados y los que realmente están siendo alcanzados (McGrath, MacMillan y Venkataraman, 1995). Lógicamente, para cumplir con dicho objetivo los gerentes deben combinar adecuadamente el resto de los recursos tangibles e intangibles que posee una empresa.

Ya Fayol en su obra “Administration Industrielle et Générale” publicada en 1916 hacía referencia al “gerente” como al individuo que conduce a la empresa hacia su objetivo, tratando de aprovechar al máximo los recursos de los que dispone. Posteriormente, otros autores como Gulik y Urwick (1937) desarrollan más ampliamente las principales funciones de los directivos, cuando se refieren a las siguientes actividades que deben llevar a cabo:

---

18. El capital humano es el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (Becker, 1967). Por tanto, el capital humano es un recurso inmateral imputado a una persona que puede acumularse y ser utilizado simultáneamente en varias operaciones.

1. *Planificar*: Presentar a grandes rasgos qué es lo que hay que hacer y los métodos para hacerlo, a fin de lograr el objetivo deseado.
2. *Organizar*: Establecer la estructura formal de autoridad con la que se disponen, defienden y coordinan las subdivisiones del trabajo para lograr el objetivo definido.
3. *Dirigir*: Tomar decisiones e incorporarlas a órdenes e instrucciones específicas y generales, y servir como líder de la empresa.
4. *Coordinar*: Mantener informadas a todas las personas de las que es responsable el ejecutivo sobre lo que está sucediendo, incluyéndose a sí mismo y a sus subordinados por medio de registros, investigación e inspección.
5. *Presupuestar*: Elaborar presupuestos, planificación fiscal, contabilidad y control.

Autores como Carroll y Guillen (1987) plantean que las funciones clásicas apuntadas por los citados autores representan la manera más útil de conceptualizar la gran cantidad y variedad de trabajo que realizan en general los directivos. Sin embargo, existe otra corriente de autores que plantean su desacuerdo al señalar que el trabajo que realiza realmente un directivo no se corresponde con dichas funciones (Mintzberg, 1990). Asimismo, Fores y Glover (1976) consideran que desde la perspectiva clásica, en el que el trabajo del directivo es organizar, coordinar, planificar y controlar, se pretende satisfacer a aquéllos que desean definir el trabajo directivo de una forma que resulta adecuada para la discusión científica convencional. En esta misma línea, se han manifestado Stewart y Barsoux (1994) cuando plantean que la aproximación a las funciones clásicas de la dirección no resulta útil para describir la naturaleza del trabajo directivo, ya que se trata de categorías demasiado generales para englobar la generalidad de las funciones del directivo. La dirección se caracteriza normalmente por altas dosis de creatividad, habilidad y capacidad innovadora de la persona.

Este tipo de enfoque se centra básicamente en el papel de la alta dirección, es decir, no contempla específicamente las características del trabajo que realizan los directivos más directamente relacionados con las actividades diarias de la organización. Yukl (1990), en un intento por abordar desde una perspectiva más genérica el conjunto de actividades asignables a la dirección cualquiera que fuera su nivel jerárquico, señala las siguientes (Araujo y García, 2000):

1. *Informar*: Distribuir información relevante sobre decisiones adoptadas, responder dudas que requieran información técnica y comunicar a personas externas a la empresa aquella información que contribuya a mejorar la reputación de la misma. En efecto, una parte importante del trabajo de los directivos se centra en desarrollar una red de relaciones con un conjunto de personas que generalmente generan beneficios para la empresa donde realizan su actividad. De hecho, Carroll y Teo (1996) demostraron que los directivos se relacionan, no sólo con otros miembros de la empresa (superiores y/o subordinados), sino también con otras personas externas a la misma (clientes, proveedores, directivos de otras empresas, cargos políticos, sindicatos, ...) buscando normalmente que éstas sirvan a sus propios intereses.

2. *Consultar y delegar*: contar con la opinión del resto del personal en aquellas cuestiones que puedan afectarles, motivarles adecuadamente de cara al logro de los objetivos de la empresa y posibilitar la participación en el proceso de toma de decisiones.
3. *Planificar y organizar*: Determinar los objetivos a largo plazo y las estrategias más oportunas para alcanzarlos teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno en el que se desenvuelve la empresa, asignar de forma eficiente sus recursos, buscar la mejor realización de las actividades y definir las formas de coordinación entre las distintas áreas funcionales de la organización.
4. *Resolver problemas y manejar situaciones de crisis*: Identificar problemas relacionados con el trabajo buscando soluciones a los mismos.
5. *Clarificar roles y objetivos*: Asignar tareas y los objetivos de éstas, proporcionar guías sobre cómo resolver el trabajo y delimitar claramente las responsabilidades de todos los miembros de la organización y las expectativas sobre resultados.
6. *Supervisar las operaciones y examinar el entorno*: Obtener información sobre las actividades desarrolladas, analizar el grado de consecución de los objetivos y detectar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno.
7. *Motivar*: Utilizar las técnicas más adecuadas que permitan el entusiasmo del equipo humano de cara a la consecución de los objetivos de la empresa.
8. *Reconocer y recompensar*: Proporcionar premios, reconocimiento y recompensas cuando se alcancen los resultados esperados.
9. *Apoyar y monitorizar*: Mostrar simpatía y apoyo y hacer cosas que faciliten el desarrollo de habilidades adecuadas en los empleados, permitiendo así mejoras en su trayectoria laboral.
10. *Solucionar conflictos y construir equipos*: Alentar y facilitar la resolución de conflictos, alentar la cooperación, la creación de equipos de trabajo y la identificación con la organización. El trabajo de los directivos en este ámbito se caracteriza por la existencia de cierta confusión, desorden y, en ocasiones, por poca racionalidad si tenemos en cuenta que “el directivo se acostumbra a trabajar en un caos calculado, absorbiendo toda la ambigüedad dentro y fuera de la organización, por ejemplo, manejando crisis que afectan a la misma, lo que permite al resto de los miembros de la organización desarrollar su trabajo adecuadamente” (Mintzberg, 1990a: 110).
11. *Construir redes*: Desarrollar contactos con personas que pueden proporcionar beneficios a la empresa, mantener contactos a través de interacciones periódicas, incluyendo visitas, llamadas de teléfono o asistir a acontecimientos sociales. Autores como Mintzberg (1983) y Carrol y Teo

(1996) plantean que los directores generales pasan la mayor parte de su tiempo con otros en conversaciones a menudo inconexas que no suelen durar más de 10 minutos, en las que tratan una amplia variedad de temas y durante las cuales tienen que soportar numerosas interrupciones.

En suma, las funciones de los directivos empresariales se centran en la organización, gestión y control de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa, tomando e implantando decisiones tanto de carácter estratégico como operacionales (Schor, 1991; Stewart, 1991; Wayne, 1998). En este proceso de toma de decisiones que llevan a cabo los directivos se pueden distinguir tres fases principales siguiendo el planteamiento desarrollado por Herber Simon (1977)<sup>19</sup>:

- a. La fase de inteligencia, que se centra en el reconocimiento y definición del problema, para lo cual es necesario establecer una serie de subfases como la recogida de datos con el fin de estudiar el entorno y el ámbito interno, la identificación de los objetivos, el diagnóstico del problema, la validación de los datos y la definición y estructuración del problema.
- b. La fase de diseño, donde se plantea la invención, desarrollo y análisis de las posibles soluciones al problema existente. Para ello, es preciso la recogida y manipulación de los datos, cuantificación de objetivos, plantear y analizar las posibles alternativas para la solución del problema y probar estas soluciones para ver su factibilidad,
- c. Por último, la fase de elección, mediante la cual se selecciona un curso de acción y se pone en práctica. A su vez, en esta fase existen las siguientes subfases: la generación de estadísticas sobre las diferentes alternativas, la simulación de resultados de las diversas alternativas, la explicación de tales alternativas, la elección entre las diversas alternativas y la explicación de dicha elección (Sprague, 1980 y Abdolmohammadi, 1987).

Ahora bien, si en casi todas las tareas de gestión que se ejecuten procesos de decisión hay que realizar las operaciones anteriores, no todas requieren de la misma importancia. Es decir, hay casos donde la fase de inteligencia tiene mayor importancia que la fase de diseño o de elección y otros en que ocurre todo lo contrario.

En todo este proceso, se puede observar que la relación de las tareas de gestión es considerablemente amplia, situándose las mismas entre dos polos: las tareas programadas y las tareas no programadas (Simon, 1977) o bien las tareas estructuradas y las tareas no estructuradas (Keen y Scott-Morton, 1978). En medio de estos extremos se encontrarían las tareas semi-programadas o semi-estructuradas.

Las primeras son aquéllas en las que el problema está muy bien definido en la fase de inteligencia, las soluciones alternativas suelen ser limitadas en la fase de diseño y requieren poco juicio por

---

19. Simon considera que existe una cuarta fase: la fase de revisión. Sin embargo, el contenido de su libro se orienta principalmente hacia las tres fases que se mencionan.

parte del decidor en la fase de elección. Por su parte, las tareas semi-estructuradas son aquéllas en las que el problema está razonablemente definido, las soluciones alternativas pueden ser limitadas y requieren algún tipo de juicio por parte del decisor. Por último, las tareas no estructuradas son aquéllas en las que el problema está muy mal definido, las soluciones alternativas son numerosas y se requiere mucho juicio e intuición por parte del decidor para la selección de la mejor alternativa.

Dado que cada uno de estos tipos de tareas de gestión tiene unas características específicas y exigen una atención diferenciada, es indudable que la calidad de los servicios directivos dependerá de sus habilidades, destrezas, conocimientos, experiencia y actitud, entre otros aspectos. De hecho, los iniciales trabajos sobre la excelencia empresarial plantean la importancia de estos elementos como factores distintivos del personal clave de la empresa (Pascale y Anthony, 1983). Por tanto, la cuestión fundamental sería analizar en qué medida las capacidades innatas o desarrolladas, así como las habilidades y conocimientos de los recursos directivos para desempeñar sus funciones, posibilitan la generación de ventajas competitivas sostenidas en el seno de una organización.

Para intentar dar respuesta a esta cuestión, inicialmente se deben tener en cuenta tres aspectos relacionados con las capacidades o habilidades directivas (Díez de Castro y Martín Jiménez, 1995):

- a. La capacidad o estilo de dirección. La capacidad de la dirección es la aptitud, habilidad o talento del personal directivo para comprender o disponer la realización de las cuestiones que se plantean (Ansoff, 1984). Tomada en este sentido, la capacidad de la dirección consiste en una gama de aptitudes que se pueden utilizar para la creación de la estrategia (Ansoff, 1985).
- b. El estilo social o de comportamiento de los directivos, originado por las cualidades del personal clave, su idiosincrasia, que influye decisivamente en su modo de realizar su trabajo como directivo y la forma de liderar la organización. Un estilo social es un modelo de comportamientos interpersonales extendido y duradero, mientras que el comportamiento se refiere a todo lo que una persona hace que es directamente observable (Bolton y Grover, 1984).
- c. El estilo de enfrentar los problemas y adoptar decisiones, lo que afecta profundamente tanto al desenvolvimiento de la organización como a las posibilidades de aproximación a las mejores soluciones.

Los tres aspectos mencionados conforman la posibilidad de que la empresa logre que el recurso *servicios directivos* se convierta en estratégico. Así, la capacidad o estilo de dirección se encuentra más orientada hacia el entorno de la empresa ya que marca el proceso de creación de la estrategia en función del mismo, mientras que el segundo y el tercero de los aspectos señalados se vinculan en mayor medida con la organización, constituyendo el núcleo de las habilidades directivas internas, lo singular de la manifestación de las cualidades personales de los directivos y su forma de actuar y gestionar. Los tres aspectos deben desarrollarse de un modo armónico para alcanzar la

generación de competencias distintivas en la empresa. Es decir, no deben ser ajenos entre sí sino que se encuentren ligados por necesidades de coherencia y actúen de un modo armónico para alcanzar su efectividad.

Por otra parte, no se pretende afirmar que exista una sola combinación correcta de estilos sino que pueden existir varias, por lo que es preciso, en cada caso, definir cuáles son las que permiten al equipo directivo cumplir con su actividad alcanzando los objetivos previstos en la organización y por el contrario cuáles se alejan de dicha posibilidad. Con carácter general, los recursos directivos deberán desarrollar aquella combinación de forma tal que reúna las propiedades que debe tener un recurso, según Barney (1991), para que sea fuente de generación de ventajas competitivas.

Como se señaló en el capítulo anterior, para que un recurso genere una ventaja competitiva sostenida debe reunir cuatro propiedades: crear valor, ser escaso, inimitable y no existir otro recurso que sea estratégicamente equivalente. Si se extrapolan estas propiedades al ámbito de los recursos directivos, se puede afirmar, en primer lugar, que éstos crean valor si poseen unas mayores y mejores habilidades y conocimientos que sus competidores que les posibiliten la generación de rentas empresariales a partir de dichas habilidades y conocimientos. Sin embargo, no todos los recursos directivos cuentan con las destrezas apuntadas para ser considerados valiosos (Castanias y Helfat, 2001). Es decir, la figura del directivo, *per se*, no implica necesariamente la existencia de una ventaja competitiva sostenida para la empresa.

La segunda propiedad que debe reunir un recurso para que sea fuente de ventajas competitivas es que no esté en posesión de otras empresas actuales o potenciales (Barney, 1991), lo que implica que el recurso debe ser escaso, condición que no es fácil de evaluar. Sin embargo, si definimos el trabajo del directivo de acuerdo con la perspectiva de la “aproximación a los estilos de dirección” (Koontz, 1980), esto es, en función de las actividades que realiza, y dadas las dificultades en encuadrar todas las funciones directivas en actividades como planificación, organización, control, etc., se justifica que las dotaciones de servicios directivos sean distintas entre las diferentes empresas (Peteraf, 1993), lo cual nos permitiría considerar este recurso como escaso, circunstancia que se ve acentuada si consideramos el hecho de la evidente necesidad de generación interna del mismo.

El carácter de escaso, junto a la propiedad anteriormente analizada de generar valor para la empresa, es condición necesaria para que el recurso directivo permita generar una ventaja competitiva. Pero para que esta ventaja además sea sostenida, debe cumplir dos requisitos adicionales: que se caracterice por poseer una imitabilidad imperfecta y sea difícilmente sustituible por otro recurso.

Con la propiedad de imitabilidad imperfecta, se hace alusión a las dificultades a las que se enfrenta una empresa cuando intenta copiar un recurso de otra (Barney, 1991). Los servicios directivos presentan, en muchas ocasiones, la característica de *ambigüedad causal* que dificulta la posibilidad de imitación por parte de la competencia al desconocerse el nexo entre la ventaja competitiva y el recurso que la ha generado (Barney, 1991, Lipman y Rumelt, 1982). Además, si consideramos la idea

de que muchas de las habilidades y conocimientos de los servicios directivos se desarrollan a partir de la propia experiencia en el desempeño de su actividad, se puede deducir que el factor tiempo es imprescindible para que los recursos directivos hayan adquirido la experiencia suficiente que provoque, en última instancia, que este tipo de activo sea para la empresa imperfectamente imitable.

Los directivos para desempeñar adecuadamente sus funciones requieren no sólo de las enseñanzas recibidas en centros educativos, libros u otras fuentes de información, sino también de aquéllas que se derivan de la experiencia profesional. De hecho, Castanias y Helfat (1991) caracterizaron al personal directivo como un recurso empresarial que posee, no sólo unos conocimientos generales, sino específicos del sector y de la empresa en particular. Asimismo, investigaciones como las de Harris y Helfat (1997) han utilizado la experiencia como un indicador clave del capital directivo de las empresas.

Sin embargo, aunque se pueda asumir que la formación y experiencia de los directivos pueda ser una pieza clave a la hora de generar ventajas competitivas, no se debe olvidar que el factor humano se caracteriza porque no es propiedad de una empresa y, por tanto, es frecuente los intentos de la competencia por contratar a los directivos pertenecientes a otras empresas que reúnan las características apuntadas, en un afán por apropiarse de las ventajas competitivas que se deriven de este recurso.

En este sentido, la clasificación realizada por Castanias y Helfat (1991) sobre los diferentes niveles de conocimientos de los directivos deja entrever cierto grado de transferibilidad de este recurso. En efecto, aquellos directivos que posean elevados conocimientos sobre la industria tienen la posibilidad de una mayor movilidad entre las empresas que operan en el mismo sector dada la similitud, no sólo de los productos que elaboran, los recursos que utilizan y los procesos que emplean, sino de los mercados en los que operan (Finkelstein y Hambrick, 1996). Sin embargo, también hay que destacar que cuando se producen movimientos entre sectores, los conocimientos específicos sobre un determinado sector pierden valor, y con ello, se deteriora el valor del propio recurso directivo.

Además, aunque este proceso de transferibilidad se lleve a cabo entre empresas pertenecientes a un mismo sector, no siempre implica una generación de rentas ya que, en muchos casos, puede ocurrir que ya se haya producido la sistematización de los conocimientos y habilidades del directivo por parte de la organización. En otros casos, la clave de la fuente de las ventajas competitivas se encuentra en la simbiosis particular que se origina en un determinado grupo de directivos, la cual es incapaz de desarrollarse en otras empresas donde la dirección está normalmente configurada por otro grupo de personas.

Al respecto, cabe señalar que la literatura sobre el tema ha aceptado que la consecución del consenso estratégico<sup>20</sup> es una de las primeras etapas en el proceso de formulación de las estrategias que deben llevar a cabo los directivos si se pretende que las mismas posibiliten el logro de los objetivos en la empresa (Dess y Origer, 1987; Nielson, 1981; Lyles, 1981; Bourgeois, 1980, 1985; West y Schwenk, 1996). En esta línea, Whyte (1989: 41) plantea que la primera tarea de todo proceso de decisión de grupo es “producir el consenso de las preferencias iniciales de sus miembros”. Similarmente, Floyd y Wooldridge (1992: 27) sostienen que el éxito de la implementación de las estrategias en la empresa requiere que los directivos “actúen sobre una base común de prioridades estratégicas”. Sin embargo, esta circunstancia no siempre se produce en los miembros del equipo de dirección de una empresa.

Esto es consistente con muchos de los planteamientos que se están desarrollando en investigaciones sobre cognición del directivo que sugieren que los modelos mentales de éste influyen sobre las decisiones que toman (Day y Lord, 1992). En este sentido, Mintzberg (1973: 183) señala que “es el poder de sus modelos mentales lo que determina que se alcance la efectividad de sus decisiones”. Por su parte, Kiesler y Sproull (1982: 557) afirman que “los directivos operan sobre representaciones mentales del mundo y dichas representaciones se derivan probablemente más de hechos históricos que presentes”. Por ejemplo, cada directivo tendrá un modelo mental del rol que varios elementos como la innovación, los costes, la calidad, etc. juegan en las estrategias globales de la organización. Estos modelos mentales pueden variar entre los miembros del equipo de dirección perteneciente a una empresa (Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith y Flood, 1999), dificultando la posibilidad de que se alcance el consenso estratégico.

Estos autores sostienen que el consenso estratégico se puede derivar tanto de la diversidad demográfica<sup>21</sup> del equipo directivo como de un efectivo procedimiento del grupo<sup>22</sup> utilizado para resolver las diferencias de los modelos mentales de cada uno de los miembros del equipo de dirección<sup>23</sup>. Con relación al fenómeno de la diversidad demográfica, no existen claras evidencias sobre las consecuencias que provoca en la empresa. Si bien hay trabajos de investigación donde se ha demostrado que, a menudo, tiene efectos negativos tanto sobre la cohesión del grupo (Katz, 1982; O'Reilly, Cald-

---

20. Este término se refiere a las cogniciones compartidas entre los miembros de un equipo. Es decir, al acuerdo o coincidencia de los modelos mentales de las estrategias de los miembros de un equipo, y no implica necesariamente buscar un consenso deliberado. Se considera que cada miembro del equipo directivo de una empresa tendrá un modelo mental o percepción de los conceptos estratégicos así como sus interrelaciones y que emplean a la hora de dirigir su entorno.

21. Si bien en términos populares la diversidad normalmente es entendida como sinónimo de diversidad étnica o de género, en las investigaciones sobre grupos de trabajo en la organización se considera desde la perspectiva de las diferencias de edad, educación, ocupación en la empresa y los antecedentes técnicos o funcionales (Jackson, May y Whitney, 1995), provocando diferencias en los modelos mentales de cada directivo lo que, a su vez, propicia diferencias en la forma de caracterizar o comprender las estrategias de la empresa. Así, Ireland et al. (1987) afirman que personas de edad similar tienden a tener similares valores y creencias porque sus experiencias son parecidas. También Pfeffer (1983) sugiere que personas de edades distintas tendrán valores y perspectivas significativamente diferentes.

22. El procedimiento del grupo hace referencia a la integración en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Fredrickson, 1984; Fredrickson y Laquinto, 1989), la velocidad en el proceso de toma de decisiones (Eisenhardt, 1989; Flood et al., 1997) y al comportamiento político en el equipo de dirección (Eisenhardt y Bourgeois, 1988).

23. Aunque existen otros factores que podrían favorecer el consenso estratégico como, por ejemplo, el hecho de que los directivos se encuentren sometidos a estímulos similares tanto internos como externos a la organización.

well y Barnett, 1989), como en la frecuencia y cantidad de comunicación entre sus miembros (Smith et al., 1994; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984), favoreciendo y/o potenciado los conflictos en el grupo (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990), la diversidad también ha sido considerada como un elemento positivo ya que potencia la creatividad y la innovación como consecuencia de las mayores controversias a la hora de definir o delimitar las posibles alternativas viables en todo proceso de toma de decisiones (Cox, 1993; Jackson, May y Whitney, 1995), contribuyendo, en principio, a unos mejores resultados empresariales.

El procedimiento del grupo hace referencia al conflicto interpersonal y la búsqueda de acuerdos. El conflicto interpersonal surge de las relaciones personales o emocionales entre la gente y puede tener consecuencias negativas para una organización. Por ejemplo, Amason (1996) demostró que un conflicto afectivo afecta negativamente tanto a la calidad de la decisión de la dirección como a la aceptación afectiva de la misma en la organización. Por su parte, los comportamientos dirigidos a la búsqueda de acuerdos intentan producir el consenso o acuerdos en el equipo de dirección en lo que se refiere a las estrategias de la empresa. Al respecto, Gero (1985) plantea que los miembros de un grupo tienen más confianza en las decisiones alcanzadas a través del consenso que en aquellas que se derivan de la aplicación de métodos o técnicas estructuradas para la resolución de conflictos, debido a que suele provocar un mayor nivel de satisfacción así como una mejor aceptación de las decisiones que se adopten.

La última propiedad que debe reunir un recurso para que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenida es la insustituibilidad, que hace referencia a la imposibilidad de que pueda existir otro recurso que sea estratégicamente equivalente, esto es, que pueda emplearse separadamente para implantar la misma estrategia. De acuerdo con Barney (1991), la sustituibilidad puede presentarse al menos de dos formas:

1. Aunque puede que no sea posible para una empresa imitar exactamente los recursos de otra, sí puede sustituirlos por otros similares que le permita diseñar e implantar una misma estrategia. Esto es, si bien las habilidades y capacidad de un directivo es improbable que las posea otro directivo, puede ocurrir que la capacidad de generar rentas por ambos sea similar debido a que las particulares habilidades que posea cada uno provoquen la misma efectividad en los resultados. Como apuntan Castanias y Helfat (2001), un directivo que sea nuevo en una empresa y, por tanto, carezca de experiencia, conocimiento y/o habilidades específicas sobre la misma, puede ser capaz de compensar esta limitación con la mayor destreza y conocimiento que posea sobre el sector en el que opera dicha empresa y/o con su mayor formación genérica.
2. Pueden existir recursos muy diferentes y ser estratégicamente sustituibles, como por ejemplo, la dirección puede tener muy clara la visión de futuro de su empresa debido a la existencia de un líder carismático, sin embargo, la dirección de otras empresas competidoras también pueden tenerla como consecuencia de un sistema formal de planificación estratégica. Tanto unos como otros tienen clara la visión futura de la empresa, pero en el primer caso es debido al "carisma

del líder” y en el segundo al “proceso formal de planificación estratégica” siendo, por tanto, dos recursos estratégicamente equivalentes y pudiéndose sustituir el uno por el otro (Barney, 1991).

Por tanto, teniendo en cuenta las propiedades que de acuerdo con Barney (1991) debe reunir un recurso para que se constituya en fuente de ventaja competitiva sostenible, hay que señalar que los recursos directivos por definición no generan rentas; sólo aquellos directivos que cuentan con una serie de capacidades y habilidades distintivas respecto a sus competidores, es decir, que se caracterizan porque no pueden ser imitados por otros directivos, además de que sean insustituibles por otros recursos, tienen el potencial de generar rentas. Y aún así, puede ocurrir que una empresa que cuente con unos recursos directivos que reúnan estas características no pueda alcanzar una ventaja competitiva sostenida si estas personas no hacen un adecuado uso de sus capacidades y habilidades (Castanias y Helfat, 2001).

Al respecto, Arráiz (2002) plantea que un profesional con talento debe reunir una serie de cualidades: en primer lugar, capacidades, es decir, conocimientos y competencias que le permitan lograr los resultados. En segundo lugar, compromiso con el proyecto o con la empresa, es decir, no sólo basta saber hacer el trabajo sino querer hacerlo y hacerlo bien. Y por último, la acción, esto es, no sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

Dirigir una organización implica dar respuestas adecuadas y oportunas a los diferentes problemas que se pueden plantear en la empresa, derivados no sólo de sus propias debilidades sino de las cambiantes condiciones del entorno en que actúa. Para cumplir con este cometido, el planteamiento de la dirección tradicional basada principalmente en conocimiento y habilidades es insuficiente. Autores como Kanungo y Misra (1992) y Lawler (1994), plantean que es necesario un concepto más amplio en este ámbito, llegando a identificar lo que denominan como las competencias directivas técnicas y las competencias directivas genéricas.

Las competencias directivas técnicas se refieren al conocimiento y habilidades que posibilita que el directivo de respuestas efectivas en áreas específicas de gestión como marketing (por ejemplo, análisis de mercados), finanzas y contabilidad (gestión económico-financiera), gestión de calidad (servicio de gestión de calidad), etc. Por su parte, las competencias directivas genéricas se refieren principalmente a la capacidad del directivo de autorregularse y autocontrolarse en el desarrollo de su trabajo, así como sus características individuales como las actitudes, motivación o rasgos de su personalidad (Kanungo y Misra, 1992).

En trabajos como el de Agut (2000), este segundo tipo de competencias se han clasificado o agrupado en tres áreas: (1) eficacia en la realización del trabajo, es decir, la habilidad en la aplicación del conocimiento y dar respuestas adecuadas, (2) el autocontrol y las relaciones sociales para hacer referencia a la capacidad para adaptarse y ser capaz de tratar con diferentes personas y situaciones y (3) el comportamiento proactivo en el sentido de saber anticiparse más que reaccionar a

los problemas y oportunidades. En la actualidad, todas estas competencias son fundamentales o requeridas para que la gestión directiva sea efectiva.

En resumen, el equipo directivo de una empresa es un recurso que reúne las propiedades de ser escaso, valioso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible. La gran complejidad de formación de este recurso, así como su carácter idiosincrásico dificultan la existencia de otros recursos con idéntico valor estratégico, lo que permite considerar, por tanto, que un equipo directivo de calidad es un recurso estratégico generador de ventajas competitivas sostenidas. Entonces:

**Proposición:** *una mayor calidad de los servicios directivos de la empresa incrementa los resultados.*

Con el objetivo de poder avanzar en la verificación empírica de dicha proposición, a continuación profundizaremos en el conocimiento específico de la distribución comercial mayorista de frutas y hortalizas, sector al que pertenecen las empresas objeto de estudio.

03

Distribución  
comercial mayorista.

### 03.1. Introducción.

La distribución comercial es una actividad de indudable importancia para la economía nacional. Esto se demuestra por su aportación al PIB, su incidencia en la inflación, el empleo que genera, así como, por sus costes y la variedad de servicios que proporciona.

Los principales protagonistas de la distribución comercial en España son el comercio minorista y el comercio mayorista. Dichos subsectores destacan, por su importancia, a partir de los años sesenta, gracias a los distintos cambios socioeconómicos habidos, que provocan el paso de un período de comercio tradicional a otro de distribución masiva, donde aparecen diferentes tipologías de venta en régimen de autoservicio.

En la actualidad, la distribución comercial en nuestro país presenta el funcionamiento de diferentes sistemas en paralelo, donde a su vez cada uno, tiene distintos niveles de servicio, con diferente grado de competitividad y adaptación al entorno, así como, con distinto tipo de influencia sobre el sector. Los cambios de demanda y el grado de competitividad existente en los mercados exigen, cada vez, mayores niveles de calidad de servicio y obliga a las empresas que conforman el sistema de distribución, a implantar constantes mecanismos de mejora.

Respecto a la distribución de frutas y hortalizas frescas, ésta se caracteriza por las especificidades derivadas del tipo de productos que se trata y por el protagonismo que adquiere la figura del mayorista, que le lleva a adoptar diferente papel según el grado de complejidad y organización que presente el canal en que se encuentre.

La búsqueda de la eficiencia por parte de los distintos miembros del sistema de distribución, se convierte en un objetivo necesario, ante unos consumidores cada vez más exigentes y con mayor protagonismo.

El presente capítulo se divide en tres epígrafes. En el primero, se analizan las características del sector de la distribución bajo una perspectiva general. Se destacan las funciones e importancia que para la comercialización supone la distribución; su relevancia cuantitativa en términos, tanto, de producto interior bruto (PIB) como de empleo, dado su carácter intensivo en mano de obra y generador de servicio; la evolución seguida por dicho sector de la distribución en España; el papel que la regulación legislativa ha tenido en su desarrollo y situación actual, y finalmente, se describe el comportamiento de los mercados detallistas, puesto que la distribución debe de responder a sus necesidades y peculiaridades, dada su cercanía al cliente final.

Respecto al segundo epígrafe, se profundiza en la distribución de productos frescos, destacando los elementos que la diferencian como consecuencia de su carácter perecedero; se hace ver el importante protagonismo que dicha distribución de productos frescos ejerce sobre la inflación,

dadas sus especiales prácticas; además, los costes en que se incurre parecen aumentar, entre otras razones, por sus incrementos de servicios, lo que les lleva a difíciles equilibrios, y por último, se describe el especial funcionamiento de las empresas que componen el escalón mayorista de frutas, hortalizas y papas.

En el tercer epígrafe, se señalan las tendencias que se observan en los mercados, como consecuencia de los cambios cada vez más radicales de los consumidores, así como, las respuestas que parecen dar los distribuidores a dichos cambios, y que permite entender las nuevas claves de competitividad a las que deberán responder las empresas de este sector.

## 03.2. Características generales, funciones y evolución.

### 03.2.1. Concepto e importancia de la distribución comercial.

El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores, lo que le confiere un importante papel en el desarrollo de las economías de mercado y, tal vez por ello, es una de las variables que mayor atención ha recibido en la literatura del marketing.

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio 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 Roche, 1991). Sin embargo, tratar de delimitar conceptualmente su contenido no es tarea fácil, ya que si la consideramos parte del marketing, tampoco sobre este último lograríamos un acuerdo total (Díez de Castro, 2004).

El papel de la distribución comercial adquiere cada vez mayor importancia en los sistemas económicos avanzados, como consecuencia de la mayor especialización de la producción. Este proceso provoca una serie de transformaciones que afectan al papel y a la importancia de los mercados para los individuos. De acuerdo con Casares y Rebollo (2005), las notas con las que se puede caracterizar esta transformación en los mercados son:

- *Expansión*. Debida al gran crecimiento de la oferta de productos que hace a los mercados cada vez más capaces para satisfacer un número mucho mayor de necesidades y deseos de los individuos.
- *Ampliación* de los mercados. Tras la superación de los mercados locales en primer lugar, y de los mercados nacionales más tarde, se ha producido un proceso de globalización de los sistemas económicos, concepto más amplio que el de internacionalización de los mercados nacionales y generalización de empresas transnacionales, que se concreta en la aparición de nuevos y mayores espacios económicos “homogéneos”.
- *Profundización*, como aumento del grado de utilización del mercado por los individuos para satisfacer sus necesidades disminuyendo, hasta casi desaparecer, las prácticas de autoconsumo.

La conjunción de estos procesos da lugar a la multiplicación de los intercambios y a una mayor complejidad de los mismos. Lógicamente, también provoca la definitiva separación entre la producción y el consumo, entre los que ya no existe una relación directa, más que para intercambios ocasionales o, en todo caso, irrelevantes en el conjunto de los mercados. Entre ambos entornos se ha producido un “bache” originado por las tres formas de separación siguientes<sup>24</sup>:

---

24. Según la formulación de Alderson (1954)

- *Separación espacial.* Motivada por la tendencia seguida tanto por la producción como por los consumidores a concentrarse en entornos especializados. En efecto, en un intento por optimizar los recursos, tanto las unidades de producción como las de consumo han tendido a agruparse espacialmente de una forma más homogénea y distanciándose entre sí.
- *Separación en el tiempo,* debida a los distintos ritmos que siguen las actividades de producción y el consumo. Mientras que las primeras tienden a seguir ritmos discretos, el consumidor requiere disponer de bienes continuamente y en lotes pequeños.
- *Discrepancias de los surtidos.* Mientras que los productores tienden a especializarse en la elaboración de una pequeña gama de bienes, los consumidores requieren un mayor número de productos para satisfacer sus necesidades.

Por tanto, el papel que juega la distribución comercial en los sistemas económicos desarrollados es salvar esta separación, el de posibilitar que los dos ejes fundamentales que los sustentan (la producción y el consumo) funcionen de forma adecuada, precisa y armonizada (Díez de Castro, 2004). El sistema comercial hace de puente entre el momento inicial y final del ciclo de los productos, convirtiéndose en un instrumento cada vez más relevante a medida que se incrementan los intercambios, el conjunto de actividades que desarrolla y el nivel de exigencia de los consumidores, creándoles utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de creación de surtidos y de posesión (Vázquez y Trespalcios, 1997). Podemos diferenciar las siguientes utilidades (cuadro 3.1):

Cuadro 3.1. Utilidad creada por la distribución comercial.

UTILIDAD DE FORMA	UTILIDAD DE TIEMPO	UTILIDAD DE LUGAR	UTILIDAD DE POSESIÓN
Desajuste entre cantidad producida y cantidad deseada por el consumidor.	Desajuste temporal, no coincidencia entre los momentos de producción y deseos de compra del consumidor.	Desajuste espacial entre el lugar de producción y el de consumo	Desajuste en el conocimiento entre oferentes y demandantes.
Desajuste en el surtido limitado en la producción y variado en el punto de venta final.			Desajuste entre el cambio de propiedad entre vendedores y sucesivos compradores y la existencia de medios necesarios para facilitar el intercambio.

Fuente: Vázquez y Trespalcios (1997)

1. La utilidad de forma se puede observar en la transformación en volumen y composición de la mercancía haciéndola más adecuada y disponible al consumo final.
2. La utilidad de tiempo que se produce al evitar las diferencias entre el momento de producción (procesos continuos o estacionales, como la producción agrícola) y el del consumo final (continuo en muchos productos de alimentación o estacional, como ocurre en productos de temporada).
3. La utilidad de lugar, que se refiere a la superación de la separación espacial entre el lugar de producción y de consumo mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor.
4. La utilidad de posesión recoge la necesidad de información previa al intercambio de productos que se transmite en gran medida a través del proceso distributivo en ambos sentidos. También el facilitar la transmisión de la propiedad entre compradores y vendedores que hace posible el consumo final o intermedio. Esta utilidad se deriva de las tareas relacionadas con la promoción de productos y la recogida de información en el punto final de venta.

Por lo tanto, la distribución comercial, dentro de la gestión empresarial, abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseadas (Santesmases, 2007). No es posible concebir el desarrollo económico de una región o de un determinado espacio económico sin un sistema de respuesta adecuada de conexión entre los diferentes agentes económicos (Montero y Oreja, 2005).

Estas utilidades creadas por la distribución comercial para los consumidores, tienen una relación directa con los servicios que a su vez generan a los productores. Estos servicios serían de transporte, almacenamiento, “finalización del producto”, información, financiación y asunción de riesgos (Vázquez y Trespalacios, 1997):

- A. Servicios de transporte. La distribución comercial transporta los productos desde la producción hasta los puntos de venta. Esto se debe a que las actividades productivas se encuentran concentradas en localizaciones donde pueden obtener mejores ventajas de oportunidad (por ejemplo, en mano de obra, materias primas, tecnología, terrenos, etc.) mientras que los consumidores se encuentran concentrados en grandes ciudades o en pequeñísimas poblaciones.
- B. Servicios de almacenamiento. La distribución comercial almacena los productos una vez obtenidos y, por tanto, el productor no debe preocuparse por problemas de almacenamiento de stocks, dados los diferentes ritmos existentes entre la producción y el consumo.
- C. Servicios de “finalización del producto”. Estos servicios incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento), etc., y son creados también por la distribución comercial.

D. Servicios de información. La distribución comercial informa al productor o fabricante sobre determinados aspectos relevantes, como pueden ser precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, etc. Esta información es muy valiosa para el productor, ya que la distribución comercial está en contacto constante con el consumidor conociendo de manera más próxima sus necesidades.

E. Servicios de financiación. La distribución comercial, en ocasiones, financia al productor debido a que compra sus productos pagándolos antes de tenerlos vendidos.

F. Asunción de riesgos. La distribución comercial asume riesgos al comprar los productos, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos, se estropeen en el almacén, etc. Estos riesgos no los corre el productor desde el momento que pone sus productos a disposición de la distribución comercial. Generalmente, estos riesgos suelen ser cubiertos por los distribuidores a través del pago de pólizas de seguros.

En definitiva, la distribución comercial es el puente que une la producción con el consumo debido a que ofrece al consumidor “el producto adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”. Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores suponen un coste que elevará el precio de venta de los productos. Este coste deberá ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo.

Desde el punto de vista macroeconómico, la distribución permite, además, 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 formación de sus habitantes, facilitando, posteriormente, que los excedentes puedan ser intercambiados entre zonas geográficas por otros productos que se necesitan y no se disponen (Santesmases, 2007), lo que favorece el desarrollo económico.

### **03.2.2. Participación de la distribución comercial en la actividad económica.**

La distribución comercial tiene una importante relevancia dentro del sistema económico de los países desarrollados. La causa de esa importancia se debe a la expansión de la producción y a la importante evolución seguida por los mercados a lo largo de este siglo (Casares y Rebollo, 2005). Para el caso español, la distribución comercial es un sector de actividad muy importante desde el punto de vista económico y social, como lo demuestran los datos de aportación al producto interior bruto (PIB), la incidencia en el empleo y los costes de distribución.

### 03.2.2.1. Aportación al pib.

La distribución comercial viene a suponer, aproximadamente, el 14% del PIB nacional, según datos del INE. Su importancia relativa está condicionada (Vázquez y Trespalacios, 1997) por las fuerzas que tienden a reducir la aportación al PIB, debido a que el sistema de distribución comercial consigue ser cada vez más eficiente, como consecuencia del uso de tecnologías avanzadas y de un mayor nivel de competencia, pudiendo, así, desarrollar las mismas actividades consumiendo menos recursos; así como, por los mayores niveles de exigencia de los consumidores, lo que deriva en un mayor consumo de recursos necesarios para satisfacer esta multiplicidad de nuevos servicios de distribución. La concurrencia de estos dos fenómenos contrapuestos, (mejora de la eficiencia del sistema y mayor número de servicios), incide en el diferente grado de aportación al PIB, que el sistema de distribución comercial presenta en los distintos países.

La media de participación en los países miembros de la Unión Europea (Rebollo, 1987), gira en torno al 12%<sup>25</sup>. Si se comparan los datos de España con los de los países más desarrollados de la Unión Europea, se observa que la participación en el PIB de la distribución comercial española, es relativamente más elevada (9% en Alemania y 12% en Francia), suponiendo que la calidad y cantidad de servicios comerciales ofrecida en esos países es equivalente con las ofrecidas por la distribución comercial en España. Esto quiere decir que para producir unos servicios comerciales, aparentemente similares, el sistema de distribución comercial de esos países consume menor cantidad de recursos, en relación al total del PIB. Inicialmente, esta situación supone, comparativamente, una desventaja para los sistemas de comercialización de nuestro país. Únicamente respecto de los países de la Unión Europea menos desarrollados, (19% Portugal), España presenta una mejor situación competitiva.

De forma más específica, la participación de la distribución comercial en el VAB nacional, según los últimos datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística (INE), (cuadro 3.2), en 2006 aportó un VAB estimado, de 92.113 millones de Euros, a precios corrientes. Esta cifra supone, aproximadamente, un 10,54 por ciento del VAB de la economía española para ese año. En un análisis dinámico, se observa una tendencia ligeramente decreciente del peso del sector del comercio dentro del peso global del VAB nacional, pasando de un 11,21 por ciento en el 2000 a un 10,54 por ciento en 2006. Sin embargo, debemos destacar que, en términos absolutos, las cifras de VAB del comercio no dejan de crecer para dicho periodo, por lo que cabe indicar que este descenso lo es en términos relativos, y lo que realmente ha sucedido, es un crecimiento menor que el resto de la economía en su conjunto.

---

25. En los países menos desarrollados este porcentaje es más elevado porque el sistema de distribución comercial tiene que realizar el abastecimiento de crecientes poblaciones urbanas dependientes del mercado con escasas infraestructuras tanto en vías de comunicación y transporte como escasos niveles de tecnologías en el propio sector, que desemboca en una baja productividad comercial y la consiguiente tendencia a una mayor participación en el PIB. Por otro lado, con el mayor grado de desarrollo de un país se tiende a generar más demanda y aparecen nuevos servicios comerciales que provocan el alza de la participación relativa en el PIB. De ahí que se llegue a esa cierta consolidación en los porcentajes de participación de la distribución comercial en el PIB (Miquel, Parra Lhermie y Miquel, 2001).

Cuadro 3.2.

Contabilidad Nacional de España. Valor añadido bruto a precios básicos: precios corrientes.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (P)	2006 (A)
Agricultura, ganadería y pesca	24.984	26.310	26.586	28.008	27.365	25.877	25.114
Energía	15.802	16.488	17.193	19.088	21.090	25.352	26.775
Industria	103.415	108.985	111.846	115.154	119.293	124.568	132.419
Construcción	47.584	54.970	62.452	70.265	80.480	94.042	106.361
Servicios	378.775	411.499	443.440	474.417	508.441	543.595	583.034
Comercio y reparación	63.955	68.977	73.859	77.258	82.037	87.127	92.113
Comercio al por mayor / intermediarios	24.688	27.280	29.378	30.889	32.447		
<b>VALOR AÑADIDO BRUTO A PRECIOS BÁSICOS</b>	<b>570.560</b>	<b>618.252</b>	<b>661.517</b>	<b>706.932</b>	<b>756.669</b>	<b>813.434</b>	<b>873.703</b>
% VAB Comercio/Total	11,21%	11,16%	11,17%	10,93%	10,84%	10,71%	10,54%
% VAB mayorista/Total	4,33%	4,41%	4,44%	4,37%	4,29%		
Mayorista/Comercio	38,60%	39,55%	39,78%	39,98%	39,55%		

Fuente INE, Elaboración propia

P: previsto | A: avance

Respecto al sector mayorista, debemos indicar que representa el 39,55 por ciento del peso del sector comercial en el VAB para el año 2004, perdiendo peso relativo respecto al conjunto de la economía, por la razón anteriormente expuesta para el conjunto del sector del comercio.

### 03.2.2.2. Incidencia de la distribución comercial en el empleo.

Según los datos ofrecidos por la Encuesta de población activa (EPA) para el año 2007, (cuadro 3.3), concretamente en el cuarto trimestre, el comercio da ocupación al 15,68 por ciento del total nacional, es decir a 3.211.500 personas, donde a su vez el 25 por ciento corresponde a la distribución comercial mayorista con 798.200 individuos.

Por otro lado y según el mismo cuadro, la población activa en este sector es de 3.394.600 personas para dicho año 2007, lo que representa el 15,15 por ciento del total nacional. Este porcentaje se mantiene estable, aunque con suave tendencia a la baja desde el 2000. En el último año, el número de personas activas ha crecido un 5,77 por ciento, mientras que el total nacional lo ha hecho en un 2,19 por ciento; aún así la tasa de ocupación del comercio, (94,6 por ciento), sigue siendo superior

a la nacional, (91,7 por ciento), lo que permite afirmar que la distribución comercial supone una importante fuente de generación de empleo.

De las tres ramas de actividad que se consideran dentro del conjunto del comercio, (cuadro 3.5), es la rama 52 de la CNAE, referida al comercio minorista, la que presenta mayor interés, ya que en ella se encuentra la mayor parte de la población activa y ocupada. En el año 2006 se ubicaba en el comercio minorista el 62,50 por 100 de los activos del sector comercio, frente al 24,29 por 100 que se encontraba en el comercio mayorista y el 13,21 por 100 en el sector del automóvil.

Según cuadro 3.4, respecto de la población ocupada en el comercio en 2006, los 2.153.400 asalariados hacen que la tasa de salarización<sup>26</sup> del sector alcance el 72,17 por 100. De esta cantidad, el 49,31 por ciento son hombres, con una tasa de salarización del 69,02 por 100; y el 50,69 por ciento son mujeres, con una tasa de salarización del 75,52 por 100, superior a la masculina. El cuadro 3.4 muestra la evolución que el grupo de asalariados ha tenido en el sector comercio desde 2000 hasta 2006, así como su distribución.

Respecto al tipo de trabajo, como puede observarse en el cuadro 3.3, 3.4 y 3.5, en este período entre 2000 y 2006 la población ocupada del sector ha aumentado un 18,77 por 100, mientras que la asalariada lo ha hecho un 26,02 por 100, lo que nos permite deducir que se está produciendo una sustitución de empleo autónomo, por empleo asalariado. Este hecho se enmarca dentro del proceso de desaparición de pequeños comercios y empresas familiares, frente al crecimiento de empresas de formatos alternativos<sup>27</sup>, con empleo asalariado.

Debe también destacarse, que el sector de la distribución comercial realiza una función “colchón” amortiguando los cambios que se producen en el mercado laboral. Por esta circunstancia, ha sido frecuente catalogar al sector comercial como el “sector refugio” de otras actividades económicas, desempeñando un papel importante como alternativa profesional para la emigración<sup>28</sup> y como estabilizador en las fluctuaciones de la economía (Miquel Peris, 2008) Los datos parecen confirmar este hecho, si bien esta tendencia se ha atenuado en los últimos años: en 1980 el 33,0% de los titulares de establecimientos minoristas procedían de otra profesión distinta, mientras que en 1996 este dato desciende al 28,6% (Dirección General de Comercio Interior, 1997).

La productividad de la mano de obra en el comercio resulta ser relativamente baja en Europa (Dawson y Frasquet, 2006), lo que explica las dificultades que este sector está teniendo para alcanzar niveles de eficiencia similares al resto de los sectores. En el Reino Unido, sin embargo, se viene observando una tendencia creciente de dicha productividad (Reynolds et al., 2005), lo que hace suponer que la competencia en el sector del comercio en Europa aumentará progresivamente conforme se liberalicen los servicios, entre países, en el espacio común europeo, produciéndose con ello mejoras paulatinas en la citada productividad.

26. Según el INE, la tasa de salarización representa el número de asalariados sobre el total de ocupados, en porcentaje.

27. Se trata de formatos fundamentalmente de libre servicio, donde priman las formas de gestión societaria.

28. Aunque tradicionalmente se ha referido a la emigración rural nacional, en los últimos años debemos incluir a la proveniente del exterior de España.

Cuadro 3.3.

EMPLEO EN EL COMERCIO. COMPARACIÓN CON EL CONJUNTO DE LA ECONOMÍA (miles de personas y %)							
Año		TOTAL NACIONAL			TOTAL COMERCIO		
		Activos	Ocupados	Tasa de ocupación	Activos	Ocupados	Tasa de ocupación
1996	T1	16.362,00	12.626,70	77,17	2.419,30	2.092,80	86,50
1996	T2	16.429,00	12.787,10	77,83	2.446,00	2.136,00	87,33
1996	T3	16.616,70	13.007,80	78,28	2.445,40	2.128,80	87,05
1996	T4	16.663,40	13.064,50	78,40	2.496,60	2.197,20	88,01
	Media	16.517,78	12.871,53	77,92	2.451,83	2.138,70	87,22
1997	T1	16.678,90	13.126,50	78,70	2.479,60	2.192,60	88,43
1997	T2	16.745,40	13.275,50	79,28	2.480,80	2.197,20	88,57
1997	T3	16.873,00	13.445,70	79,69	2.479,80	2.205,40	88,93
1997	T4	16.941,30	13.534,50	79,89	2.494,60	2.232,10	89,48
	Media	16.809,65	13.345,55	79,39	2.483,70	2.206,83	88,85
1998	T1	16.915,30	13.632,90	80,60	2.513,10	2.245,60	89,36
1998	T2	16.991,20	13.814,20	81,30	2.547,20	2.276,80	89,38
1998	T3	17.197,60	14.047,70	81,68	2.560,30	2.293,10	89,56
1998	T4	17.219,80	14.122,00	82,01	2.587,50	2.313,10	89,40
	Media	17.080,98	13.904,20	81,40	2.552,03	2.282,15	89,42
1999	T1	17.213,00	14.324,30	83,22	2.607,70	2.339,00	89,70
1999	T2	17.288,30	14.626,40	84,60	2.627,20	2.382,20	90,67
1999	T3	17.507,80	14.848,80	84,81	2.665,20	2.416,90	90,68
1999	T4	17.639,10	14.959,80	84,81	2.699,20	2.461,00	91,18
	Media	17.412,05	14.689,83	84,36	2.649,83	2.399,78	90,56
2000	T1	17.744,10	15.119,30	85,21	2.713,60	2.468,50	90,97
2000	T2	17.899,80	15.440,20	86,26	2.731,70	2.504,50	91,68
2000	T3	18.137,40	15.681,80	86,46	2.752,60	2.524,10	91,70
2000	T4	18.227,80	15.782,30	86,58	2.792,00	2.551,00	91,37
	Media	18.002,28	15.505,90	86,13	2.747,48	2.512,03	91,43
2001	T1	18.302,40	15.866,30	86,69	2.811,40	2.568,80	91,37
2001	T2	18.433,00	16.076,30	87,21	2.775,20	2.535,50	91,36
2001	T3	18.635,00	16.294,30	87,44	2.802,00	2.568,20	91,66
2001	T4	18.752,90	16.348,20	87,18	2.828,70	2.588,80	91,52
	Media	18.530,83	16.146,28	87,13	2.804,33	2.565,33	91,48
2002	T1	18.471,80	16.335,60	88,44	2.776,30	2.553,90	91,99
2002	T2	18.689,80	16.597,20	88,80	2.778,90	2.542,80	91,50
2002	T3	18.943,70	16.763,10	88,49	2.831,40	2.577,40	91,03
2002	T4	19.037,20	16.825,40	88,38	2.870,50	2.634,60	91,78
	Media	18.785,63	16.630,33	88,53	2.814,28	2.577,18	91,58

Cuadro 3.3. (Continuación)

EMPLEO EN EL COMERCIO. COMPARACIÓN CON EL CONJUNTO DE LA ECONOMÍA (miles de personas y %)							
Año		TOTAL NACIONAL			TOTAL COMERCIO		
		Activos	Ocupados	Tasa de ocupación	Activos	Ocupados	Tasa de ocupación
2003	T1	19.223,10	16.923,60	88,04	2.882,80	2.630,40	91,24
2003	T2	19.432,30	17.241,10	88,72	2.927,30	2.680,80	91,58
2003	T3	19.685,50	17.459,40	88,69	2.955,40	2.701,80	91,42
2003	T4	19.811,70	17.559,70	88,63	3.023,20	2.781,90	92,02
	Media	19.538,15	17.295,95	88,52	2.947,18	2.698,73	91,57
2004	T1	19.887,50	17.600,40	88,50	3.040,00	2.780,30	91,46
2004	T2	20.093,00	17.865,80	88,92	3.038,80	2.796,20	92,02
2004	T3	20.310,00	18.129,10	89,26	3.069,10	2.822,40	91,96
2004	T4	20.447,50	18.288,10	89,44	3.110,30	2.871,30	92,32
	Media	20.184,50	17.970,85	89,03	3.064,55	2.817,55	91,94
2005	T1	20.591,70	18.492,70	89,81	3.071,80	2.858,70	93,06
2005	T2	20.839,60	18.894,90	90,67	3.030,50	2.840,50	93,73
2005	T3	20.956,10	19.191,10	91,58	3.029,60	2.882,20	95,13
2005	T4	21.155,50	19.314,30	91,30	3.119,80	2.966,00	95,07
	Media	20.885,73	18.973,25	90,84	3.062,93	2.886,85	94,25
2006	T1	21.335,90	19.400,10	90,93	3.083,50	2.900,40	94,06
2006	T2	21.530,10	19.693,10	91,47	3.153,70	2.990,40	94,82
2006	T3	21.660,70	19.895,60	91,85	3.161,00	3.010,90	95,25
2006	T4	21.812,40	20.001,80	91,70	3.200,90	3.032,30	94,73
	Media	21.584,78	19.747,65	91,49	3.149,78	2.983,50	94,72
2007	T1	21.925,30	20.069,20	91,53	3.209,50	3.030,20	94,41
2007	T2	22.127,30	20.367,30	92,05	3.266,70	3.090,60	94,61
2007	T3	22.302,50	20.510,60	91,97	3.355,10	3.182,00	94,84
2007	T4	22.404,50	20.476,90	91,40	3.394,60	3.211,50	94,61
	Media	22.189,90	20.356,00	91,74	3.306,48	3.128,58	94,62

Fuente: EPA (base2005)

Cuadro 3.4

ASALARIADOS DEL COMERCIO POR SEXO. TASAS DE SALARIZACIÓN (Miles de personas y porcentajes)							
Año		TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
		Valor absoluto	Tasa de salarización	Valor absoluto	Tasa de salarización	Valor absoluto	Tasa de salarización
2000	Media	1.708,78	68,02	937,95	66,88	770,83	69,46
2001	Media	1.735,93	67,66	921,75	65,64	814,15	70,12
2002	Media	1.804,73	70,02	959,55	67,56	845,18	73,04
2003	Media	1.924,15	71,30	1.001,43	68,58	922,70	74,50
2004	Media	2.002,93	71,09	1.026,98	68,78	975,98	73,70
2005	Media	2.066,90	71,59	1.059,20	69,53	1.007,70	73,88
2006	Media	2.153,40	72,17	1.061,93	69,02	1.091,50	75,52

Fuente: Encuesta de Población Activa (base 2005) y elaboración Ministerio de Economía

Cuadro 3.5

EMPLEO EN EL COMERCIO										
DISTRIBUCIÓN POR RAMAS DE ACTIVIDAD (miles de personas y %)										
Año		COMERCIO AUTOMÓVILES			COMERCIO MAYORISTA			COMERCIO MINORISTA		
		Activos	Ocupados	Tasa de ocupación	Activos	Ocupados	Tasa de ocupación	Activos	Ocupados	Tasa de ocupación
1996	T1	319,60	278,10	87,02	591,20	514,50	87,03	1.508,40	1.300,20	86,20
1996	T2	328,30	293,30	89,34	583,80	508,10	87,03	1.533,80	1.334,60	87,01
1996	T3	319,10	285,00	89,31	559,50	485,30	86,74	1.566,80	1.358,50	86,71
1996	T4	328,10	296,70	90,43	604,70	539,30	89,18	1.563,80	1.361,20	87,04
	Media	323,78	288,28	89,02	584,80	511,80	87,50	1.543,20	1.338,63	86,74
1997	T1	332,90	306,20	91,98	603,20	542,80	89,99	1.543,50	1.343,50	87,04
1997	T2	330,90	305,10	92,20	606,90	537,60	88,58	1.543,00	1.354,50	87,78
1997	T3	333,80	311,70	93,38	584,70	515,30	88,13	1.561,40	1.378,30	88,27
1997	T4	346,30	322,20	93,04	612,20	551,80	90,13	1.536,10	1.358,10	88,41
	Media	335,98	311,30	92,65	601,75	536,88	89,21	1.546,00	1.358,60	87,88
1998	T1	359,60	333,60	92,77	615,30	558,10	90,70	1.538,20	1.353,90	88,02
1998	T2	356,00	335,00	94,10	597,50	539,50	90,29	1.593,80	1.402,30	87,98
1998	T3	354,50	334,40	94,33	588,90	525,10	89,17	1.617,00	1.433,50	88,65
1998	T4	356,20	330,90	92,90	602,20	543,60	90,27	1.629,00	1.438,60	88,31
	Media	356,58	333,48	93,52	600,98	541,58	90,11	1.594,50	1.407,08	88,24
1999	T1	351,40	324,50	92,34	602,00	548,50	91,11	1.654,30	1.466,00	88,62
1999	T2	352,30	324,50	92,11	623,60	563,80	90,41	1.651,30	1.493,90	90,47
1999	T3	362,60	333,60	92,00	608,30	545,40	89,66	1.694,30	1.537,90	90,77
1999	T4	357,90	333,00	93,04	647,10	593,50	91,72	1.694,10	1.534,40	90,57
	Media	356,05	328,90	92,37	620,25	562,80	90,73	1.673,50	1.508,05	90,11
2000	T1	376,10	354,00	94,12	656,50	601,30	91,59	1.681,00	1.513,20	90,02
2000	T2	388,60	368,40	94,80	641,90	589,50	91,84	1.701,20	1.546,60	90,91
2000	T3	386,90	369,20	95,43	614,20	556,60	90,62	1.751,50	1.598,30	91,25
2000	T4	386,90	369,10	95,40	661,20	604,20	91,38	1.743,90	1.577,80	90,48
	Media	384,63	365,18	94,94	643,45	587,90	91,36	1.719,40	1.558,98	90,66
2001	T1	383,20	363,80	94,94	663,70	601,90	90,69	1.764,40	1.603,00	90,85
2001	T2	368,40	351,40	95,39	639,60	570,10	89,13	1.767,10	1.614,00	91,34
2001	T3	391,50	373,80	95,48	609,60	539,10	88,44	1.800,90	1.655,30	91,92
2001	T4	382,10	361,10	94,50	689,70	623,90	90,46	1.756,90	1.603,80	91,29
	Media	381,30	362,53	95,08	650,65	583,75	89,68	1.772,33	1.619,03	91,35
2002	T1	382,50	363,00	94,90	683,20	629,10	92,08	1.710,50	1.561,80	91,31
2002	T2	394,10	375,50	95,28	657,40	593,00	90,20	1.727,50	1.574,30	91,13
2002	T3	406,10	386,50	95,17	646,80	565,60	87,45	1.778,50	1.625,20	91,38
2002	T4	413,00	392,30	94,99	682,70	632,80	92,69	1.774,80	1.609,50	90,69
	Media	398,93	379,33	95,09	667,53	605,13	90,61	1.747,83	1.592,70	91,13

Cuadro 3.5 (Continuación)

EMPLEO EN EL COMERCIO										
DISTRIBUCIÓN POR RAMAS DE ACTIVIDAD (miles de personas y %)										
Año		COMERCIO AUTOMÓVILES			COMERCIO MAYORISTA			COMERCIO MINORISTA		
		Activos	Ocupados	Tasa de ocupación	Activos	Ocupados	Tasa de ocupación	Activos	Ocupados	Tasa de ocupación
2003	T1	390,80	374,40	95,80	698,20	632,60	90,60	1.793,80	1.623,30	90,50
2003	T2	397,30	377,40	94,99	669,60	609,50	91,02	1.860,40	1.694,00	91,06
2003	T3	415,00	394,40	95,04	641,40	568,10	88,57	1.899,00	1.739,30	91,59
2003	T4	408,00	383,90	94,09	711,60	659,00	92,61	1.903,50	1.738,90	91,35
	Media	402,78	382,53	94,98	680,20	617,30	90,70	1.864,18	1.698,88	91,12
2004	T1	402,30	378,20	94,01	721,10	662,40	91,86	1.916,50	1.739,70	90,77
2004	T2	403,30	385,50	95,59	705,90	645,80	91,49	1.929,50	1.765,00	91,47
2004	T3	419,60	397,90	94,83	688,70	609,20	88,46	1.960,80	1.815,20	92,57
2004	T4	403,80	382,00	94,60	728,90	670,20	91,95	1.977,70	1.819,10	91,98
	Media	407,25	385,90	94,76	711,15	646,90	90,94	1.946,13	1.784,75	91,70
2005	T1	426,40	407,00	95,45	722,00	684,30	94,78	1.923,40	1.767,40	91,89
2005	T2	420,20	406,60	96,76	716,20	668,30	93,31	1.894,10	1.765,60	93,22
2005	T3	412,80	403,00	97,63	707,20	664,20	93,92	1.909,60	1.815,00	95,05
2005	T4	423,70	413,30	97,55	760,60	724,50	95,25	1.935,50	1.828,20	94,46
	Media	420,78	407,48	96,85	726,50	685,33	94,32	1.915,65	1.794,05	93,65
2006	T1	411,20	396,90	96,52	747,30	710,70	95,10	1.925,00	1.792,90	93,14
2006	T2	422,10	410,80	97,32	757,30	717,80	94,78	1.974,20	1.861,80	94,31
2006	T3	420,30	405,40	96,45	771,10	723,50	93,83	1.969,60	1.882,00	95,55
2006	T4	410,50	396,40	96,57	784,70	743,50	94,75	2.005,70	1.892,40	94,35
	Media	416,03	402,38	96,72	765,10	723,88	94,62	1.968,63	1.857,28	94,34
2007	T1	409,80	396,10	96,66	795,70	752,60	94,58	2.004,00	1.881,60	93,89
2007	T2	433,30	419,80	96,88	802,70	752,80	93,78	2.030,70	1.918,00	94,45
2007	T3	447,30	433,10	96,83	794,00	750,60	94,53	2.113,80	1.998,20	94,53
2007	T4	468,50	448,50	95,73	835,70	798,2	95,51	2.090,30	1.964,80	94,00
	Media	439,73	424,38	96,52	807,03	763,55	94,60	2.059,70	1.940,65	94,22

Fuente: EPA (base 2005)

### 03.2.3. Evolución de la distribución comercial en España.

Las empresas producen de forma continua, consignan en ciertas cantidades y se localizan en lugares concretos, de acuerdo con los recursos disponibles, necesidades de abastecimiento, etc. Por su parte, el consumidor necesita que dicho producto se encuentre en el momento que desea comprarlo, en el establecimiento que normalmente realiza sus compras y que se adapte en cantidad, calidad, precio y presentación a sus necesidades. La adecuación entre ambos agentes, productor y consumidor, se lleva a cabo a través del conjunto de actividades que desempeñan cada uno de los agentes que intervinen en la distribución comercial, mediante la utilización de un conjunto de recursos y capacidades, que normalmente no poseen las empresas productoras.

El volumen y clase de los servicios comerciales que los sectores de producción demandan vienen condicionados por la estructura empresarial de estos sectores, así como por las características físicas de los productos (Casares, Briz, Rebollo y Muñoz, 1987). Con relación al primer grupo, es el tamaño relativo de las unidades de producción frente a las empresas comercializadoras el que determina quien debe realizar las tareas de preparación comercial de producto, y/o tareas de transporte hasta los mercados de destino. Las labores de comercialización, por tanto, requieren cada vez mayor volumen de inversiones y de especialización en el conocimiento de los mercados, que hace que las pequeñas y medianas empresas de producción sean incapaces de abordarlas y demanden servicios comerciales a las empresas especializadas. Éstas, con mayor nivel de eficiencia económica, pueden lograr aumentar el abastecimiento de bienes y servicios a los mercados a unos precios finales más favorables, y con ello mejorar el bienestar social (Vázquez y Trespalacios, 1997).

En la conformación del sistema de distribución comercial, también aparecen elementos de relevante influencia que tienen que ver con las características y comportamiento de los consumidores. Así, cabe hablar de factores sociobiológicos (estructura de edad de la población, distribución por sexo,...), socioeconómicos<sup>29</sup> (migraciones, urbanización de la población,...), culturales (educación, hábitos de consumo,...) (Casares, 1995; Whitefield, 1993; Dawson y Frasquet, 2006, Kotler *et al.*, 2004); así como, de las demandas de servicios que realizan dichos consumidores y que inciden en las formas comerciales minoristas, en la distribución geográfica de los establecimientos, etc., e indirectamente sobre el comercio mayorista como consecuencia del desplazamiento de las compras entre formas detallistas, buscando siempre la mejor relación calidad-precio, en la satisfacción de sus necesidades (Casares *et al.*; 1987).

Estos aspectos, unidos a la modificación de los hábitos de compra de los consumidores, tanto en lo que se refiere a un incremento de la demanda total de servicios comerciales, como cambios en las preferencias a la hora de elegir los establecimientos donde llevar a cabo las compras, vienen marcando la evolución. Así, en la actualidad se detecta una clara tendencia por aquellas formas

29. Explica la relación entre núcleos poblacionales rurales, donde en los más pequeños quedan comercios mixtos para las compras diarias, mientras que en los de mayor tamaño se realizan las compras ocasionales y periódicas.

comerciales que permitan un ahorro de tiempo y espaciar las compras aumentando el volumen unitario de éstas, sobre todo cuando se trata de la adquisición de productos de gran consumo y larga duración (Casares *et al*, 1987).

Casares y Rebollo (2005), consideran que la evolución de la distribución comercial en España en el siglo XX puede dividirse en: período de comercio tradicional (1900 - años 60) y período de distribución masiva (años 60 - años 90). A partir de éste último, podemos incluso hablar del paso del *dualismo* al *polimorfismo* (Casares y Martín Cerdeño, 2003):

En la etapa de comercio tradicional es de destacar su carácter monovalente, con gran predominio de la alimentación y con atención directa del propietario, donde la figura mayorista resulta relevante. Conforme aumenta la demanda van surgiendo los grandes almacenes, hasta tal punto, que en la década de los ochenta adquieren protagonismo las grandes empresas de distribución comercial, sobre todo hipermercados y supermercados, que apoyados en el crecimiento espectacular de dicha demanda, llevan a cabo agresivas estrategias de crecimiento y concentración, para obtener los primeros puestos en el ranking de la distribución comercial española, adquiriendo un gran poder de negociación frente a productores y mayoristas (aplazamiento de los plazos de pago, reducción de precios de compra, ayudas para la promoción de los productos en el establecimiento minorista, marcas del distribuidor...). En esta situación, el comercio tradicional, que había estado sobreviviendo gracias al incremento de dicha demanda, ve en esta década, ante la gran competencia creada por estas grandes superficies, como se va debilitando, teniendo que cerrar bastantes establecimientos. Además, los que quedan abiertos pierden una considerable cuota de mercado.

Por consiguiente, el período de distribución masiva cabe caracterizarlo por un *dualismo* en el sistema de distribución comercial: por una parte, un sistema basado en el comercio tradicional, con numerosos pequeños establecimientos, con equipamientos comerciales anticuados e ineficientes, que actúan de forma independiente, tienen bajo nivel de capacitación, estructura familiar del personal, escasos recursos financieros, etc., en situación de difícil pervivencia, que se traduce en un progresivo cierre de este tipo de establecimientos y una drástica pérdida de cuota de mercado (Marrero, 1997) y, por otra parte, un sistema basado en la introducción de nuevas formas comerciales que operan con el sistema de autoservicio formado por grandes organizaciones comerciales que poseen un gran poder de compra, actúan de forma concentrada, utilizan nuevas técnicas de venta y de gestión (Rebollo, 1993) y, en general, predisuestas a adaptarse a los cambios de las condiciones del entorno.

Sin embargo, es tal la complejidad y variedad que el mercado adquiere a partir de los años noventa, que se puede, incluso, hablar de *polimorfismo* en la distribución comercial, (Casares y Rebollo, 2005), (Casares y Martín Cerdeño, 2003). Esta palabra da a entender la existencia de una estructura del comercio con distintas formas pero con una misma naturaleza, donde siguen apareciendo nuevos formatos comerciales que intentan dar respuesta a un mercado cada vez más segmentado, con un gran incremento de la variedad de referencias, con una modificación de los hábitos de consumo y de compra, con un incremento de la competencia por los nuevos formatos, empresas y

figuras de la distribución (Casares y Rebollo, 2005); que genera una gran competencia tanto *inter-tipo* (entre diferentes formatos), como *intra-tipo* (entre formatos similares). Los aspectos que condicionan esta situación polimorfa son: La necesidad de crecer y desbordar fronteras por parte de los grandes grupos de distribución por saturación de los mercados internos, (efecto desbordamiento); la deslocalización de la producción entre diferentes países por parte de los oferentes obliga a los distribuidores a globalizar sus procesos de compra, (efecto globalización); la necesidad de tener que crecer por parte de los distribuidores a fin de poder competir por vía de economías de escala y de alcance les lleva a procesos de concentración comercial, (efecto concentración); la orientación actual de los mercados hacia los deseos “*derivados*” en lugar de hacia las necesidades “*genéricas*” otorga a las marcas un gran protagonismo como vía de diferenciación competitiva (Casares, 1995).

Cruz, Rebollo y Yagüe, (2003) y Cruz y Oubiña, (2006), destacan que esta intensa modernización del comercio en España y la consiguiente consolidación de la gran distribución, ha supuesto incrementos considerables de los niveles de concentración en el escalón minorista de los canales de comercialización, lo que ha permitido a éstos llevar a cabo acciones de integración vertical e imponer a productores y proveedores determinadas funciones y condiciones de intercambio.

Estos niveles de concentración condicionan los precios de la distribución (Cruz, Rebollo y Yagüe, 2003), y justifican su enorme dispersión mas allá de los costes de arbitraje (Stiglitz, 1989), en lo que puede ser considerado como una “economía segregada” (Ulph y Ulph, 1975), consecuencia de la actuación intencionada de los grupos de distribución. Las grandes diferencias de precios convierten, a la estructura de oferta existente, en pequeños mercados estancos respecto a los colindantes, ya que, o bien son los únicos, o han llegado a pactos de no beligerancia comercial con otros detallistas. Esta situación se consolida como consecuencia de la desinformación y escasa “movilidad” de los demandantes hacia otros mercados, derivada de las dificultades y coste del transporte, propio de estos mercados detallistas (Casares y Rebollo, 1993), así como, del carácter “personal” que la percepción de los distintos servicios y tecnologías comerciales, que ofrecen los distintos establecimientos, suponen para los consumidores (Monroe, 1992).

También debe considerarse el papel, cualitativamente importante, de los “monopolios internos” que provocan los supermercados y las grandes superficies. Es decir, el consumidor una vez dentro se siente atraído por la variedad de referencias comerciales, que le permite la concentración de compras y la atracción y el impulso derivados del “merchandising”, la publicidad y de la comunicación en general. Esto le da al “formato comercial” un carácter relevante en la medida que se produce una competencia entre formatos para atraer a los consumidores y le da, a la competencia entre formas, una mayor intensidad que entre las diferentes enseñas de una misma forma (Cool y Dierickx, 1993; Peteraf, 1993); González-Benito et al. (2005) demuestra la existencia de un mayor grado de competencia espacial intra-tipo que inter-tipo, corroborando una organización jerárquica cuando los consumidores seleccionan un establecimiento comercial en el sentido de que primero eligen el formato y, a continuación, una determinada referencia dentro del mismo.

Esta situación permite entender que los mercados minoristas sean de clientela y no de subastas, donde las empresas operativas son cantidad-aceptantes y precio-determinantes (Okun, 1981) y fijan sus precios como un *Mark-up*<sup>30</sup>, generalmente sobre el precio de compra de los productos y en función del coste de los servicios derivados de la tecnología comercial aplicada por cada establecimiento. De esta manera, el *análisis del margen* resulta ser una pieza clave para entender el diferente comportamiento de la actividad de la distribución comercial.

Según Casares y Rebollo (1993), esta situación ha sido posible porque los nuevos establecimientos y formas comerciales se han instalado fundamentando su negocio sobre los incrementos de demanda de servicios minoristas, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, aprovechando los cambios en el comportamiento de los consumidores. Esto ha hecho que el mercado se haya “segregado” permitiendo la existencia de varios tipos de comercios minoristas con segmentos de demanda diferentes fundamentados en una competencia basada, no en precios, sino mediante la diferenciación de sus establecimientos y servicios ofrecidos. A su vez, este exceso de oferta instalada ha actuado como “barrera de entrada” de nuevos minoristas, protegiendo no sólo a los pequeños comercios sino, también, a las grandes empresas de distribución ya existentes que se aprovechan así de dichos crecimientos de demanda. Este “equilibrio” existente de oferta inutilizada<sup>31</sup> ha venido suponiendo un incremento de coste de los servicios minoristas y del precio final de los productos.

#### 03.2.4. Regulación legislativa.

La distribución comercial por su relevancia condiciona el desarrollo económico (Casares, 1999; Díez de Castro, 2004). Los numerosos cambios habidos en el sector han generado situaciones que los legisladores han debido resolver adoptando distintas posiciones, en unos casos de carácter más *liberal* y en otros más *proteccionistas*, existiendo además, distintas administraciones con competencias legislativas propias en materia de ordenación del comercio. Posiblemente por estas razones se ha dado un importante aluvión legislativo en los últimos años en España (Casares y Martín Cerdeño, 2004).

En general, se acepta que la actuación del sector público debe darse, bien en el caso de “fallos” de mercado, o bien de existir costes para el sistema que no están siendo considerados<sup>32</sup>. Así, la política comercial se suele inspirar en la defensa de la competencia, tanto en las relaciones “horizontales” como “verticales”, en evitación de abusos de poder, tratando a la vez de compatibilizar la eficacia y eficiencia del sector con la mejora de los intereses de los consumidores, desincentivando aquellas prácticas que pudieran perjudicar sus intereses y garantizando, además, la seguridad de los productos adquiridos. Paralelamente, debe también considerarse los efectos que la distribución comercial genera en la vertebración y configuración de las ciudades y territorios. Todo ello, hace que las distintas normas que regulan el sector sean variadas y de carácter multidisciplinar.

30. Margen constante sobre los costes.

31. Se habla de oferta inutilizada ante la imposibilidad de poder ser usada en otros mercados

32. Piénsese, entre otros, en costes medioambientales, sociales, urbanísticos, etc.

De las políticas de actuación pública, pueden diferenciarse las que tienen que ver con el marco *regulador*, de aquellas otras más específicas, tendentes a la mejora de la *información* del sector, en nuestro caso, de productos frescos y perecederos.

Por su relevancia, destacamos la “*Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de Diciembre de 2006*”, denominada “*directiva de servicios de mercado interior Bolkestein*”. En esencia, la disposición pretende garantizar la libre circulación de los servicios en el ámbito europeo, exigiendo la eliminación de las distintas “trabas” administrativas existentes en los diferentes países, que limitan tanto la libertad de establecimiento como, el libre ejercicio de dichos servicios. Paralelamente, esta directiva propone simplificar y agilizar los procedimientos frente a las distintas administraciones, así como un sustancial avance en la cooperación entre las instituciones implicadas, con el fin de que el usuario obtenga una mayor rapidez y calidad de los servicios recibidos y lograr, de esta manera, mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas<sup>33</sup>.

La comercialización mayorista de productos perecederos tradicionalmente ha sido objeto de regulación administrativa, así el Real Decreto 1882/1978 de 26 de Julio indica, que este tipo de transacciones deberá realizarse a través de los mercados centrales mayoristas, estableciéndose incluso, las normas para su buen funcionamiento. Se contempla, no obstante, la posibilidad de que dichas transacciones puedan ser realizadas a través de los denominados “canales alternativos”<sup>34</sup>, siempre y cuando cumplan con determinadas condiciones. Todo ello con el objetivo de modernizar las estructuras comerciales de dichos productos y lograr abaratar su precio final.

La morosidad en el pago de productos perecederos por parte de los grandes operadores de la distribución, ha sido también objeto de regulación. El Real Decreto 367/2005 de 8 de abril establece un máximo de treinta días para el pago a proveedores. Estas situaciones de divergencia competitiva entre operadores, no sólo no ha derivado en mejoras de precios finales (Yagüe, 1995; Rebollo, Romero y Yagüe, 2006), sino que, por el contrario, tienden a reducir la competencia (Cruz Roche, Rebollo y Yagüe, 2003).

Las diferencias de precios observadas entre los mercados de origen y destino, ha llevado a la creación del Observatorio de precios de los alimentos, mediante el decreto 509/2000 de 14 de abril, con el fin de aumentar la transparencia y racionalidad en el proceso de formación de dichos precios, a través de un exhaustivo seguimiento de los márgenes aplicados a lo largo de la cadena de distribución.

---

33. Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en el I Congreso de Regulación Comercial en Canarias.

34. Canales de comercialización ajenos a los mercados mayoristas.

### 03.2.5. Mercados detallistas.

Para la distribución, la comercialización detallista juega un papel cada vez más importante, respecto al resto de agentes de la cadena de comercialización -básicamente los mayoristas-, como consecuencia de la evolución que presentan estos mercados, al asumir el papel de iniciadores de las actividades de valor añadido, frente al anterior, de mayor pasividad y donde sólo se limitaban a incrementar el valor del producto (Dawson y Frasquet, 2006).

Cada formato de comercialización incorpora, con la venta física del producto, niveles diferenciados de servicio, según el tipo de formato de que se trate (Montero y Oreja, 1998). E. Hirschman (1978) formalizó el denominado “continuo precio-calidad”<sup>35</sup>, donde las empresas minoristas que operan en un mismo mercado adoptan distintas posiciones en función del nivel de precios y de la calidad de los servicios ofrecidos, de manera que no todos los establecimientos son competidores entre sí. Aún siendo un mismo mercado de un mismo bien, aparecen distintos submercados, en función del tipo de consumidor al que va dirigido cada establecimiento. Por ello, se habla de formatos de libre servicio y de venta tradicional o especializada. Estos últimos serán, en nuestro caso, aquellos que específicamente comercializan cada tipo de familia de productos frescos (carne, pescado, fruterías, panadería) con servicio personalizado al cliente y superior nivel de especialización. Consecuentemente, dentro del sector detallista podemos diferenciar entre hipermercados, supermercados, especialistas (comercio tradicional y tiendas específicas) y mercadillos (Fernández, Martínez y Rebollo, 2007). Los autoservicios en sus diversas formas y tamaños se caracterizan por ofrecer no sólo productos hortícolas sino también un amplio surtido de distintos productos, tanto de alimentación fresca y seca, como no alimenticios (para el hogar, de uso personal).

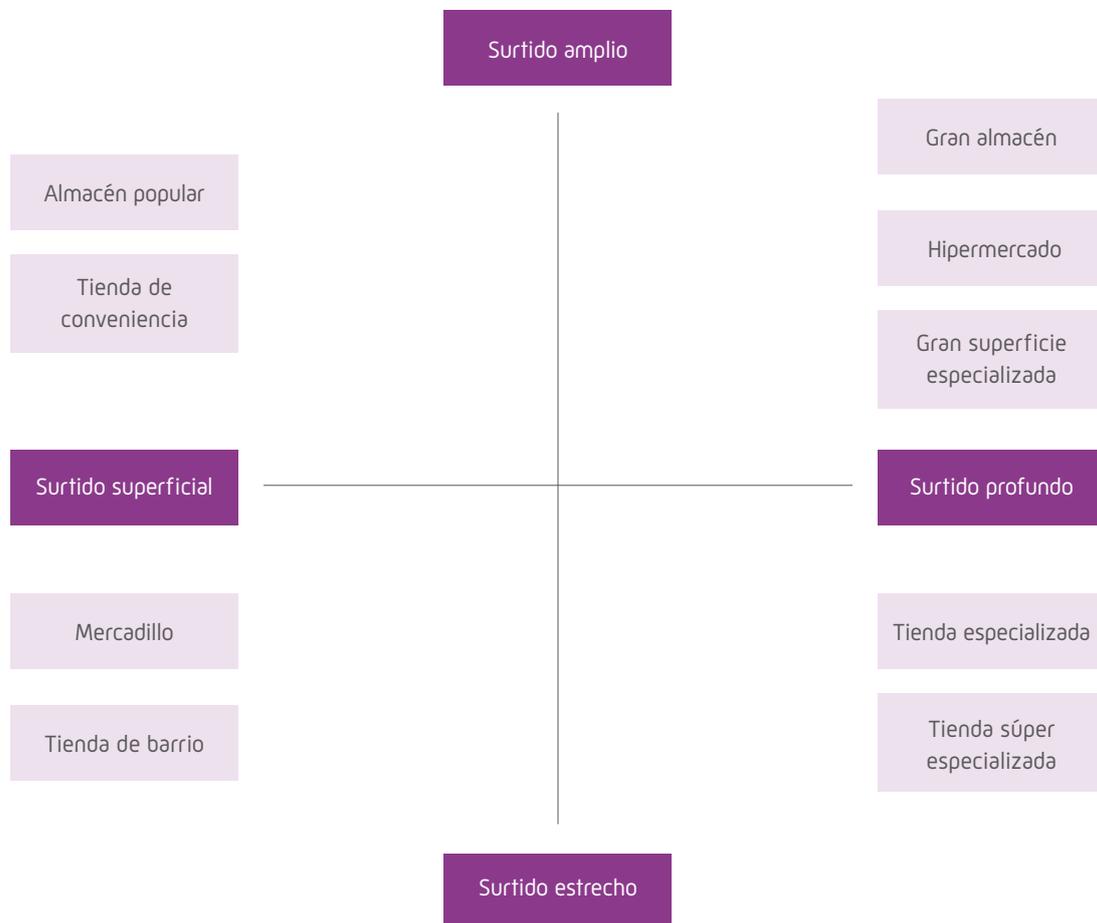
Dentro de los autoservicios, diferenciaremos por sus características físicas, a los hipermercados, (aquellos con una superficie superior a los 2.500 m<sup>2</sup> y situados a las afueras de las ciudades), de los supermercados (de inferior dimensión y con un nivel de surtido más reducido y centrado en alimentación) y los autoservicios de proximidad (generalmente inferiores a 400 m<sup>2</sup>). En este grupo, cabe hablar también de los establecimientos de descuento, donde el surtido de productos y nivel de servicios que ofrecen es muy reducido y donde las marcas “propias” del establecimiento, adquieren un destacado protagonismo, caracterizándose por los bajos niveles de precios.

Los diferentes tipos de formato, (o competencia intertipo), se diferencian por la *amplitud* y *profundidad* del surtido que ofrecen (Stoel y Sternquist, 1999). La *amplitud* hace referencia al número de líneas distintas de productos y la *profundidad* a la elección de productos ofrecidos dentro de una línea. El surtido puede ser amplio (múltiples líneas), estrecho (pocas líneas), profundo (muchos productos en una línea) o superficial (pocos productos en una línea). La amplitud y la profundidad se pueden representar mediante dos ejes (Mason y Mayer, 1990), según cuadro 3.6.

---

35. El continuo precio-calidad indica que la competencia entre los establecimientos viene determinada por los distintos niveles calidad-precio que ofrece cada formato. Esta diferenciación entre establecimientos, se ve potenciada por la aparición y proliferación de marcas de distribuidores, que dificultan la comparación de precios entre productos de características intrínsecamente similares (Méndez, 1992).

Cuadro 3.6  
Estrategias de Surtido del Minorista



Fuente: Mason y Mayer (1990)

La dinámica competitiva entre los distintos formatos promueve la intensificación de las compras cruzadas entre los mismos (Morganosky, 1997). Actualmente, el proceso de competencia entre formas de comercio “tradicional” versus “moderno” se transforma en un nuevo período de intensidad competitiva entre las distintas formas de autoservicio (Giménez, Pérez y Sánchez, 2002), al que los agentes comerciales intermedios -mayoristas- no son ajenos.

Los datos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino para el año 2006, (ver cuadro 3.7), permiten observar que el consumo en fresco de frutas, hortalizas y papas se realiza fundamentalmente en el hogar, con un 92,04%, 85,67% y un 72,15% respectivamente de peso, sobre el gasto total de los mismos, superando a la media del resto de productos de alimentación en el hogar del 72,46%. Esto permite entender el importante protagonismo que supone para el presupuesto familiar el consumo de frutas, hortalizas y papas.

**Cuadro 3.7.**  
GASTO EN CONSUMO ALIMENTARIO 2006 (millones de euros)

	HOGARES		HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN E INSTITUCIONES		TOTAL	
	2006	2006/2005	2006	2006/2005	2006	2006/2005
HUEVOS	689,63	1,0	184,16	-8,9	873,79	-1,3
CARNE	13.833,70	4,3	3.766,71	10,1	17.600,41	5,5
PESCADO	8.556,54	8,0	2.517,85	4,4	11.074,39	7,2
LECHE LÍQUIDA	2.397,68	-0,3	414,94	0,5	2.812,62	-0,2
OTRAS LECHES	179,44	-6,1	24,73	1,5	204,17	-5,3
DERIVADOS LÁCTEOS	4.559,05	5,5	984,10	-1,4	5.543,14	4,2
PAN	3.982,12	0,6	988,67	13,3	4.970,79	2,9
BOLL.PAST.GALLET. CEREALES	2.214,95	8,8	397,01	6,8	2.611,98	8,5
CHOCOLATES/CACAOS/SUC.	720,19	7,3	46,27	12,9	766,46	7,7
CAFÉS E INFUSIONES	556,72	6,1	816,28	-5,8	1.373,00	-1,3
ARROZ	243,14	1,3	46,44	1,4	289,58	1,3
PASTAS ALIMENTICIAS	219,54	3,8	35,38	7,1	254,93	4,2
AZÚCAR	172,33	-1,2	201,19	10,0	373,52	4,5
MIEL	107,10	23,5	5,53	4,2	112,63	22,4
LEGUMBRES	190,75	-3,3	57,43	-7,3	248,18	-4,2
TOTAL ACEITE	1.768,92	19,1	546,08	6,1	2.315,00	15,7
MARGARINA	83,93	0,7	11,88	-39,6	95,81	-7,0
PATATAS FRESCAS	698,62	25,4	253,41	4,0	952,03	18,9
PATATAS CONGELADAS	38,00	4,6	68,18	45,1	106,18	27,4
PATATAS PROCESADAS	209,42	11,3	43,64	-14,6	253,05	5,8
HORTALIZAS FRESCAS	3.807,86	6,3	636,82	0,6	4.444,68	5,5
FRUTAS FRESCAS	5.176,09	4,5	447,60	7,2	5.623,69	4,7
ACEITUNAS	294,22	13,6	95,79	-8,4	390,01	7,3
FRUTOS SECOS	648,40	10,9	103,93	-10,0	752,33	7,5
FRUTAS/HORTA. TRANSFORMADAS	1.068,64	2,5	242,34	8,8	1.310,88	3,6
PLATOS PREPARADOS	1.749,73	5,4	150,10	4,2	1.899,83	5,3
CALDOS	57,20	-5,4	5,38	-3,0	62,58	-5,2
SALSAS	224,09	10,5	100,78	2,0	324,87	7,8
ESPUMOSOS Y CAVAS	121,10	5,6	1.221,31	-8,4	1.638,81	-5,2
VINO DE MESA	306,07	-1,8	511,89	-9,3	817,96	-6,6
GASEOSAS Y BEB. REFESC.	1.380,24	10,2	1.821,14	5,0	3.201,38	7,2
OTROS PROD. EN PESO	532,47	5,8	78,19	12,1	610,66	6,6
OTROS PROD. EN VOLUMEN	166,96	12,9	22,67	22,4	189,64	13,9
<b>TOTAL ALIMENTACIÓN</b>	<b>59.360,11</b>	<b>5,7</b>	<b>22.556,31</b>	<b>4,3</b>	<b>81.916,42</b>	<b>5,3</b>

Fuente: Ministerio de agricultura, pesca y alimentación

A pesar de los importantes cambios que ha venido teniendo el comercio en España, los datos del año 2006 indican que la distribución detallista a hogares de frutas, hortalizas y papas, sigue siendo dominada por el formato tradicional/especialista, (ver cuadro 3.8):

**Cuadro 3.8.**  
**DISTRIBUCIÓN DETALLISTA DE FRUTAS, HORTALIZAS Y PAPAS**  
 (Porcentaje sobre el valor de venta, año 2006)

FORMATO DE VENTA	FRUTAS	HORTALIZAS	PAPAS
TIENDAS TRADICIONALES	44,8%	37,4%	34,5%
SUPERMERCADOS	30,9%	31,6%	31,7%
HIPERMERCADOS	9,8%	9,9%	10,5%
MERCADILLOS	6,0%	5,4%	4,3%
AUTOCONSUMO	5,6%	13,3%	12,0%
OTROS	2,9%	2,4%	7,0%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Respecto al suministro a Hoteles, Restaurantes y Colectividades (HORECO), el peso de las tiendas tradicionales disminuye hasta el 20% sobre el valor total de compra. El principal suministrador, en este caso, resulta ser directamente el mayorista - distribuidor.

Si se analiza la evolución que ha tenido la comercialización detallista de frutas, hortalizas y papas en estos últimos años se observa que, por un lado, los supermercados han ido adquiriendo un mayor protagonismo frente al resto de formatos, (ver cuadros 3.9), y por otro, que la comercialización de este tipo de productos frescos ha posibilitado al formato tradicional/especialista continuar con importantes cuotas de mercado frente a otras alternativas (Stern *et al.*, 1999; Casares y Rebollo, 2005) -cuadro 3.10-:

**Cuadro 3.9**  
**Porcentaje de participación de cada formato**  
**(Sobre el valor de venta de cada año)**

FORMATO	FRUTAS			HORTALIZAS			PAPAS		
	2001	2006	%variación	2001	2006	%variación	2001	2006	%variación
Tradicional	45,7	44,8	-1,97%	41,7	37,4	-10,31%	39,3	34,5	-12,21%
Supermercado	31,1	30,9	-0,64%	29,3	31,6	7,85%	29,5	31,7	7,46%
Hipermercado	11,3	9,8	-13,27%	11,6	9,9	-14,66%	11,4	10,5	-7,89%
Mercadillo	6,6	6	-9,09%	6,1	5,4	-11,48%	4,1	4,3	4,88%
Autoconsumo	3,4	5,6	64,71%	9,9	13,3	34,34%	10,8	12	11,11%
Otros	1,9	2,9	52,63%	1,4	2,4	71,43%	4,9	7	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, elaboración propia

**Cuadro 3.10**

CUOTAS DE MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN COMPRADA POR LOS HOGARES SEGÚN FORMATOS COMERCIALES (Porcentaje del valor de venta)					
	1995	1999	2004	2005	2006
<b>Total alimentación</b>					
Tienda tradicional	35,6	31,5	29,9	29,6	28,8
Supermercados	35,5	39,9	43,8	44,7	45,4
Hipermercados	16,8	17,0	17,3	16,1	16,7
Resto	12,1	11,6	9,0	9,6	9,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Alimentación fresca</b>					
Tienda tradicional	48,7	47,8	39,6	39,3	38,4
Supermercados	26,4	27,4	37,4	38,0	38,9
Hipermercados	8,9	9,0	13,4	12,4	12,8
Resto	16,0	15,8	9,6	10,3	9,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Alimentación seca</b>					
Tienda tradicional	24,1	14,7	11,2	11,1	10,3
Supermercados	44,0	52,8	56,1	57,3	57,8
Hipermercados	24,3	25,3	24,9	23,3	24,4
Resto	7,6	7,2	7,8	8,3	7,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: La Alimentación en España MAPA

La especialización en estos productos frescos, por tanto, ha permitido a dicho formato de venta, resistir los embates de los formatos generalistas (Jiménez *et al.*, 2004; Vallet y Mollá, 2006). La estrategia de estos especialistas se basa en productos de calidad -(frescura, selección y manipulación)-, precios superiores -(se adaptan mejor a los cambios y financian al cliente)-, y amplios servicios -(trato directo y mayor conocimiento)- (García, 2000; Alonso, 2000; Hernández y Arcas, 2000).

Conviene destacar, por su singularidad, la figura de los mercadillos, ya que constituyen un formato de comercialización caracterizado, entre otras cuestiones, por no disponer de establecimiento permanente, pero sin embargo continúan teniendo cierto protagonismo en la distribución detallista de frutas, hortalizas y papas. Esta forma de venta, por su carácter, se abastece en los canales comerciales tradicionales como una manera alternativa de comercio, colaborando a la importancia de dichos canales.

En lo referente a la distribución alimentaria detallista en libre servicio, el mercado español de la distribución minorista cuenta con la presencia de un gran número de operadores, (cuadro 3.11), algunos de ellos pertenecientes a grupos multinacionales que, de cualquier modo, aún tienen en España una presencia menor que en otros países. En este sentido, destaca la ausencia en el mercado español del mayor grupo de la distribución comercial mundial como es WAL-MART (con una facturación en el año 2005 de 312 mil millones de dólares), que triplica al siguiente en el ranking mundial por facturación, el grupo francés CARREFOUR. Este grupo francés, en nuestro país, según cuadro 3.15, se encuentra por debajo de la empresa de distribución nacional EL CORTE INGLÉS, que se centra en distribución generalista.

Cuadro 3.11

FACTURACIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN DE ESPAÑA (Millones de euros y porcentaje)							
	2002	Variación 03/02 (Porcentaje)	2003	Variación 04/03 (Porcentaje)	2004	Variación 05/04 (Porcentaje)	2005
El Corte Inglés (Grupo)	12.587,33	8,39	13.643,52	7,07	14.607,72	8,54	15.855,16
Carrefour (Grupo)	10.320,13	8,72	11.220,00	6,51	11.950,65	4,22	12.455,00
Mercadona, S.A.	5.377,56	24,71	6.706,28	21,44	8.144,17	17,9	9.601,59
Grupo Inditex	3.974,00	15,72	4.598,90	21,09	5.568,60	21,05	6.740,83
Eroski	4.680,33	1,52	4.751,60	7,26	5.096,78	7,48	5.477,97
Auchan (Grupo)	3.481,60	8,86	3.790,00	6,04	4.019,10	13,11	4.546,00
Caprabo (Grupo)	1.835,00	16,84	2.144,00	20,06	2.574,00	-6,76	2.400,00
Dinosol Supermercados	2.000,00	3,7	2.074,00	-3,76	1.996,00	-1,25	1.971,00
Lidl Supermercados	1.050,00	23,81	1.300,00	18,73	1.543,47	10,14	1.700,00
Makro, S.A.	1.048,00	11,35	1.167,00	9,77	1.280,97	3,05	1.320,00
<b>Total</b>	<b>46.353,95</b>	<b>10,88</b>	<b>51.395,30</b>	<b>10,48</b>	<b>56.781,46</b>	<b>9,31</b>	<b>62.067,55</b>

Fuente: Elaboración Ministerio de Industria, turismo y comercio

Respecto al consumo y según datos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino adjuntos, (cuadro 3.12), el total adquirido -en millones de kilos- en el año 2006 fue: en frutas 4.502,34; en hortalizas 2.948,46 y en papas 1.496,11. Lo que supone un consumo medio en Kilo por persona y año de 103,4 para frutas, 67,7 para hortalizas y 34,3 para papas. Se confirma así la relevancia de las frutas, hortalizas y papas también en término de unidades.

**Cuadro 3.12**  
**CONSUMO ALIMENTARIO TOTAL DE LOS PRINCIPALES ALIMENTOS (millones de kg/l/Unidades)**

	Hogares			Extracomercio Host./Rest + Inst.			Total			Kg/l/ Unid/ Per cápita
	2005	2006	%06/05	2005	2006	%06/05	2005	2006	%06/05	2006
Huevos	6.415,65	6.268,55	-2,3	2.373,87	2.246,77	-5,4	8.789,52	8.515,32	-3,1	195,50
Carne	2.233,29	2.215,09	-0,8	584,99	628,20	7,40	2.818,28	2.843,29	0,90	65,30
Pesca	1.218,68	1.236,94	1,50	353,53	360,13	1,90	1.572,21	1.597,07	1,60	36,70
Leche Líquida	3.750,28	3.612,98	-3,7	657,54	662,55	0,80	4.407,83	4.275,54	-3,0	98,10
Otras Leches	29,04	26,71	-8,0	10,36	9,08	-12,3	39,40	35,79	-9,2	0,80
Derivados Lácteos	1.395,86	1.437,11	3,00	297,73	292,64	-1,7	1.693,59	1.729,75	2,10	39,70
Pan	1.970,36	1.901,16	-3,5	420,50	443,33	5,40	2.390,86	2.344,50	-1,9	53,80
Boll. Past. Gallet. Cereales	520,94	528,80	1,50	89,58	98,72	10,20	610,52	627,52	2,80	14,40
Chocolates Cacaos/Suc	129,78	131,14	1,00	7,90	8,31	5,30	137,67	139,45	1,30	3,20
Cafés e Infusiones	71,84	71,63	-0,3	99,41	92,21	-7,2	171,25	163,84	-4,3	3,80
Arroz	200,58	198,06	-1,3	46,75	49,13	5,10	247,33	247,19	-0,1	5,70
Pastas Alimenticias	155,04	154,98	0,00	30,40	31,96	5,10	185,44	186,94	0,80	4,30
Azúcar	191,54	186,41	-2,7	112,04	107,43	-4,1	303,58	293,84	-3,2	6,70
Miel	17,83	22,26	24,80	1,20	1,16	-3,7	19,03	23,41	23,00	0,50
Legumbres	149,61	143,61	-4,0	43,84	47,48	8,30	193,45	191,09	-1,2	4,40
Total Aceite	625,80	604,94	-3,3	291,29	293,82	0,90	917,09	898,76	-2,0	20,60
Aceite Oliva	430,10	402,60	-6,4	122,88	126,09	2,60	552,98	528,69	-4,4	12,10
Aceite Girasol	165,03	168,34	1,60	148,02	151,78	2,50	313,66	320,13	2,10	7,30
Margarina	31,29	30,19	-3,5	6,62	4,15	-37,4	37,91	34,34	-9,4	0,80
Papas Frescas	1.051,95	1.017,53	-3,3	474,25	478,58	0,90	1.526,19	1.496,11	-2,0	34,30
Papas Congeladas	32,49	32,36	-0,4	50,82	68,44	34,70	83,31	100,80	21,00	2,30
Papas Procesadas	51,05	52,95	3,70	12,08	9,79	-18,9	63,13	62,75	-0,6	1,40

Cuadro 3.12 (Continuación)

	Hogares			Extracomercio Host./Rest + Inst.			Total			Kg// Unid/ Per cápita
	2005	2006	%06/05	2005	2006	%06/05	2005	2006	%06/05	
Hortalizas Frescas	2.413,20	2.436,89	1,00	513,72	511,57	-0,4	2.926,91	2.948,46	0,70	67,70
Frutas Frescas	4.004,06	4.061,95	1,40	416,63	440,39	5,70	4.420,69	4.502,34	1,80	103,40
Aceitunas	114,50	111,48	-2,6	37,55	34,49	-8,1	152,05	145,97	-4,0	3,40
Frutos Secos	107,88	117,79	9,20	23,16	22,03	-4,9	131,04	139,82	6,70	3,20
Frutas/Hortā. Transformadas	582,20	579,88	-0,4	196,38	197,97	0,80	778,58	777,85	-0,1	17,90
Platos Preparados	434,72	441,18	1,50	49,88	51,45	3,20	484,59	492,62	1,70	11,30
Caldos	8,49	8,09	-4,7	1,77	2,02	14,50	10,26	10,11	-1,4	0,20
Salsas	76,10	79,92	5,00	47,90	45,59	-4,8	124,00	125,51	1,20	2,90
Vino V	111,36	115,82	4,00	263,94	238,65	-9,6	375,30	354,47	-5,6	8,10
Vino de Mesa	311,23	301,69	-3,1	376,29	345,63	-8,1	687,53	647,32	-5,8	14,90
Espumosos y Cavas	25,30	25,58	1,10	22,57	22,30	-1,2	47,87	47,88	0,00	1,10
Otros Vinos	24,22	25,26	4,30	9,66	9,79	1,30	33,88	35,05	3,50	0,80
Cervezas	649,02	690,77	6,40	1.853,20	1.885,78	1,80	2.502,22	2.576,55	3,00	59,10
Otras Bebidas Alcohol	43,38	46,27	6,70	145,36	148,92	2,50	188,74	195,19	3,40	4,50
Sidra	12,20	12,84	5,20	54,78	58,75	7,30	66,98	71,59	6,90	1,60
Total Zumo de Frutas	484,41	483,73	-0,1	279,33	290,53	4,00	763,74	774,25	1,40	17,80
Agua Mineral	2.120,00	2.225,64	5,00	787,58	812,03	3,10	2.907,58	3.037,66	4,50	69,70
Gaseosas y Beb. Refrescan	1.745,01	1.851,91	6,10	1.034,42	1.061,30	2,60	2.779,43	2.913,21	4,80	66,90
Otros Prod. en peso	274,90	259,17	-5,7	78,90	82,12	4,10	353,81	341,29	-3,5	7,80
Otros Prod. en volumen	120,75	130,17	7,80	20,11	20,37	1,30	140,70	150,54	6,90	3,50
<b>TOTAL</b>	<b>28.100,35</b>	<b>28.219,07</b>	<b>0,4</b>	<b>10.004,21</b>	<b>10151,78</b>	<b>1,5</b>	<b>38.104,56</b>	<b>38370,85</b>	<b>0,7</b>	<b>880,8</b>

Fuentes: Ministerio de Medioambiente y Medio Rural y Marino

Cuadro 3.13

CONSUMO PER CÁPITA, EN HOGARES, DE ALGUNOS ALIMENTOS EN EL PERIODO 2003-2006 (Kg. o litros per cápita)				
Productos	2003	2004	2005	2006
Carnes	54,2	53,1	52	50,6
Productos de la pesca	27,8	28,6	28,4	28,2
Leche	91,3	90,4	87,3	82,5
Productos lácteos	28,9	32	32,5	32,8
Pan	47,3	46,9	45,9	43,4
Bollería y pastelería	11,7	12,1	12,1	12,1
Aceite de oliva	10,3	10,5	10	9,2
Frutas frescas	90,6	93,3	93,2	92,7
Hortalizas frescas	54,8	56,5	56,2	55,6
Frutas y hortalizas transformadas	13,1	13,5	13,5	13,2
Platos preparados	9	9,9	10,1	10,1
Vinos	12,2	11,5	11	10,7
Cerveza	15	15,6	15,1	15,8

Fuente: Panel de Consumo Alimentario: Ministerio de Medioambiente y Medio Rural y Marino

No obstante, al analizar la evolución del consumo alimentario en el hogar, según cuadro adjunto 3.13, se observa una persistente disminución en los últimos años. A pesar de este contexto de disminución paulatina en unidades, aparece un aumento significativo del gasto, ver cuadro 3.14, lo que permite suponer que se está dando un proceso de transformación para el conjunto del consumo alimentario, hacia una menor cantidad de producto, a cambio de un mayor precio. Según el Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino para el año 2006, los principales factores que inciden en la elección de la alimentación, le dan cada vez mayor protagonismo a los procesos de aseguramiento de la calidad de los productos frescos y, consecuentemente, a los servicios añadidos que se derivan de los mismos. Estas cuestiones permiten suponer la existencia de un gran campo para la mejora de la eficiencia en la distribución perecedera.

Cuadro 3.14

EVOLUCIÓN DEL GASTO Y EL VOLUMEN CONSUMIDO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (Millones de euros y porcentajes)						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Gasto total en la compra de alimentos y bebidas	61.440	66.242	69.406	74.752	77.810	81.916
Incremento del gasto total respecto al año anterior	8,3	7,8	4,8	7,7	4,1	5,3
Incremento del volumen de alimentos consumidos respecto al año anterior	1,5	1,9	2,1	3,5	0,8	0,7

Fuente: Panel de Consumo Alimentario del MAPA

### 03.3. Características específicas sectoriales.

#### 03.3.1. Caracterización de los canales de distribución de productos frescos.

Rebollo, Romero y Yagüe (2006) caracterizan el canal de productos frescos de alimentación por tener rasgos propios. Es un canal en el que existe un elevado grado de incertidumbre, asociado a la dependencia que las condiciones medioambientales no controlables generan sobre la cantidad y la calidad de estos productos en origen y, en consecuencia, sobre sus precios. Además, se trata de productos con un elevado grado de estacionalidad, tanto en el lado de la oferta, como de la demanda.

El carácter altamente perecedero de estos productos favorece que su venta sea rápida y que la compra por parte de los consumidores sea frecuente, en relación con otras ofertas alimenticias no frescas (lo que motiva frecuentes visitas a los establecimientos comerciales). Para dichos productos, dentro de cada familia (específicamente en frutas, hortalizas y papas) y por cada uno, existe una amplia variedad de atributos de calidad que dificultan la valoración y comparación por parte del comprador, por lo que el “servicio comercial” resulta relevante para este tipo de productos dada las dificultades que supone la percepción clara de dichas diferencias.

En la evolución que la distribución comercial española ha seguido en los últimos años, los productos perecederos han tenido un destacado papel. Su comercialización se continúa realizando, fundamentalmente, mediante los canales tradicionales frente a otros formatos en libre-servicio, lo que ha contribuido a que la distribución de estos productos aparezca poco concentrada y con escasas barreras de entrada. Se observa un diferente comportamiento de la distribución comercial de productos frescos, respecto a otros de consumo de masas no perecederos (Cruz, Oubiña y Yagüe, 2005), en razón, no sólo de las intrínsecas características de estos productos, sino también por sus especiales circuitos de suministro, donde destacan los importantes procesos de integración vertical que se están dando en estos canales (Martínez y Rebollo, 2008). Se trata de un sector con comportamientos irregulares respecto a la demanda y a los precios en origen.

Rebollo, Romero y Yagüe (2006) proponen varios argumentos para explicar este peculiar comportamiento de la distribución y de aplicación también a los productos frescos. Por un lado, destacan que los comerciantes son reacios a modificar los precios de los productos evitando, de esta manera, los costes derivados de su modificación, así como los posibles perjuicios en la imagen del establecimiento motivados por las variaciones de precios. Por otro, destacan que los distribuidores establecen simples reglas de fijación de precios, por márgenes promedio, entre productos y/o períodos, lo que les hace aplicar precios estables en el tiempo ajustando los cambios producidos en origen en diferentes períodos y entre diferentes productos, tanto al alza como a la baja, con el objetivo de que sus márgenes totales en el tiempo no se deterioren. Así, se produce un efecto contra cíclico en el sentido de que en épocas de alzas de precios, en origen, el precio crece paulatinamente, menos, en destino y, consecuentemente, el margen disminuye, y en épocas de alzas de precio en origen, el precio en destino es mayor, aumentando temporalmente el margen.

Igualmente, las variaciones estacionales de oferta y demanda influyen en los márgenes del canal (Parker y Zilberman, 1993; Warner y Barsky, 1995; Borestein y Shepard, 1996; Chevalier, Kashyap y Rossi, 2003), ya que los intermediarios aplican los principios de economía de escala en las compras y realizan prácticas de colusión amparados en dicha variabilidad de demanda.

Sin embargo, Chevalier, Kashyap y Rossi (2003) contrastan, que el modelo que mejor explica el fenómeno contracíclico de los márgenes y precios de los productos frescos, es el que formalizaron Lal y Matutes (1994), basado en que la competencia entre establecimientos, provoca promociones y aplicaciones de descuentos en el precio de los productos con alta demanda relativa, aunque no coincida con períodos de alta demanda agregada.

En definitiva, tal y como afirman Rebollo, Romero y Yagüe (2006), las oscilaciones de los mercados de oferta y demanda y las variaciones de los precios en origen de los productos frescos, contribuyen a la incertidumbre y complejidad en la toma de decisiones por los agentes del canal, permitiendo explicar la característica evolución de los precios finales de dichos productos.

### 03.3.2. Incidencia inflacionista de la distribución comercial de frutas y hortalizas.

La distribución comercial en general y la de frutas y hortalizas en particular, ha venido influyendo positivamente en la tasa de inflación de la economía española<sup>36</sup>. Varios son los factores que pueden explicar este hecho (Casares, 1995; Casares y Rebollo, 1996), en primer lugar, el incremento y mejora de los servicios añadidos por la distribución comercial, (incremento de horarios comerciales, ampliación de los surtidos, mejora en la presentación, facilidades de pago...); en segundo lugar, que las actividades de servicio presentan dificultades a la hora de aumentar su productividad de forma notable<sup>37</sup> y, finalmente, las especificidades que caracterizan a la competencia en el comercio (monopolios u oligopolios espaciales limitados, competencia monopolística...).

Si analizamos la evolución del índice de precios al consumo en el período 2001 - 2004, observamos como el capítulo de alimentos no elaborados crece significativamente más, que el índice general (ver cuadro 3.15), por lo que resulta ser uno de los grupos que explica, en mayor medida, la relativamente alta tasa de inflación de la economía española en estos años. Una de las características de estas subidas es que no parece responder a incrementos de los precios en origen, como evidencian los índices de precios percibidos por los productores, que apenas han subido un 2,1 por ciento

---

36. Esta cuestión ha sido analizada profundamente en: Casares y Rebollo (1993): "Inflación y Distribución Comercial. Una Nota para el Análisis de la Inflación en los Servicios", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 713, enero, pp. 17-28; Casares y Rebollo (1992): "Distribución e Inflación. Competencia, Precio y Márgenes Comerciales", *Distribución y Consumo*, nº 5, agosto-septiembre, pp. 10-21; Ministerio de Comercio y Turismo (1995): *Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España*; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: *Informe sobre la distribución comercial en España 2004, 2005, 2006*; Cruz y Yagüe (2004): "Impacto de la cadena de valor en la formación de los precios de alimentación", *Economistas*, nº100; Rebollo, Romero y Yagüe (2006): "El coste de la comercialización de los productos de alimentación en fresco", *Distribución y Consumo*, nº 85, enero-febrero 2006;

37. Las innegables mejoras de productividad que ha alcanzado la distribución comercial en España, no se han sabido, o no se han querido traducir en disminución de precios (Casares y Rebollo, 1993).

entre 2001 y 2004, mientras que el IPC de los alimentos sin elaborar ha crecido el 17,3 por ciento en estos años. Estos datos sugieren que es el coste de la distribución comercial el que ha motivado el crecimiento de los precios finales de los productos de alimentación en fresco y la consiguiente tensión inflacionista.

Con el fin de analizar estas subidas de márgenes comerciales, se constituyó un grupo de trabajo entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, la empresa nacional MERCASA y un grupo de profesores de la Universidad Autónoma de Madrid, en el 2004. Se analizaron las evoluciones de precios en los escalones de producción, mayorista y detallista, de un grupo de productos frescos representativos.

De los resultados de estos trabajos, Rebollo, Romero y Yagüe (2006), concluyen que se constata una mayor variabilidad de los precios pagados a los productores, frente a la menor variabilidad observada en los precios minoristas. Estas diferencias de evolución entre los precios en origen y los precios mayoristas - minoristas de los productos frescos, evidencia la existencia de comportamientos competitivos distintos para la fijación de dichos precios. Los productores ajustan sus precios en mercados competitivos por razones de oferta y demanda, mientras que los distribuidores fijan sus precios en mercados más rígidos donde los consumidores son menos sensibles al precio y más a cuestiones de calidad y servicio<sup>38</sup> (Rebollo, Romero y Yagüe, 2006), a tenor de lo observado en el cuadro 3.16 en el que se muestra la variabilidad de los precios en el período 2001-2004 de los productos frescos, según su posición en el proceso de comercialización, observándose que los precios en origen medios anuales de las frutas y hortalizas disminuyen un 12,2 por ciento, mientras que los precios mayoristas se incrementan un 5,2 por ciento y los precios finales pagados por los consumidores aumentan un 22,4 por ciento. Con una evolución desigual entre los distintos eslabones de la cadena de distribución a lo largo de dicho período.

El comportamiento de los márgenes comerciales que se observa en este tiempo, según el cuadro 3.17, indica que se ha pasado de un 60,85 por ciento en el 2001 a un 71,86 por ciento en el 2004, destacando que han sido los márgenes mayoristas los que más se han incrementado, un 29,10 por ciento en el período, frente al 22,0 por ciento de los detallistas. Se constata, por tanto, una influencia significativa de la distribución comercial en los precios finales de los productos frescos y que, además, la misma afecta de manera desigual a los distintos escalones de la distribución, siendo los mayoristas el eslabón más inflacionista, y por ello más responsables del crecimiento de los precios. Consecuencia de las actuaciones contracíclicas y asimétricas de los distribuidores que les permite fijar sus precios en función de la demanda antes que de los costes y les genera recurrentemente bolsas extraordinarias de beneficios (Casares y Rebollo, 1993), que se ven favorecidas por las condiciones competitivas del sector y los niveles de ineficiencia que comparativamente presentan los mayoristas.

---

38. Debido a la baja elasticidad demanda precio que presentan los mercados de alimentación fresca en destino. Lo que desincentiva a los distribuidores cualquier política de bajada de precios.

Cuadro 3.15.

## EVOLUCIÓN IPC DE LOS PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN Y DE LOS PRECIOS EN ORIGEN 2001 - 2004

AÑOS	IPC GENERAL	IPC ALIMENTACION Y BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	IPC ALIMENTOS SIN ELABORAR	IPC ALIMENTOS ELABORADOS	ÍNDICE DE PRECIOS PERCIBIDOS POR PRODUCTORES
2001	100	100	100	100	100
2002	103,5	104,7	105,8	104,2	95,9
2003	106,7	109,0	112,2	107,2	101,2
2004	109,9	113,2	117,3	110,7	102,1

Fuente: INE Y MAPA

Cuadro 3.16.

## VARIABILIDAD DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS FRESCOS. Precios Medios mensuales (Media anual).

AÑOS	CARNES		PESCADOS Y MARISCOS			FRUTAS Y HORTALIZAS		
	Precios en Origen	Precios al Consumidor	Precios en Origen	Precios Mayoristas	Precios al Consumidor	Precios en Origen	Precios Mayoristas	Precios al Consumidor
2001	2,63	6,45	2,5	3,63	6,3	0,46	0,71	1,17
2002	2,49	6,31	2,68	3,97	6,78	0,45	0,74	1,28
2003	2,52	6,57	2,62	3,83	7,17	0,51	0,84	1,44
2004	2,62	6,71	2,6	4,12	7,27	0,4	0,75	1,43

## Índice de Evolución (2001=100)

2002	94,5	97,8	107,5	109,5	107,7	97,8	103,6	109,5
2003	95,9	101,8	101,8	104,8	105,5	110,5	118	123,4
2004	99,6	104,1	104,1	113,4	115,5	87,8	105,2	122,4

## Variabilidad de los Precios Medios Mensuales (Enero 2001 a Diciembre 2004)

## Coeficiente de variación

0,07	0,03	0,17	0,08	0,06	0,16	0,1	0,1
------	------	------	------	------	------	-----	-----

Fuente: Rebollo, Romero y Yagüe, 2006

Cuadro 3.17.

VARIABILIDAD DE LOS MÁRGENES COMERCIALES DE LOS PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN EN FRESCO  
(Precios medios mensuales)

Margen medio anual

AÑOS	CARNES	PESCADOS Y MARISCOS		FRUTAS Y HORTALIZAS			
	Margen total canal	Margen total canal	Margen mayorista	Margen minorista	Margen total canal	Margen mayorista	Margen minorista
2001	59,22	60,36	31,14	42,37	60,85	35,85	39,04
2002	60,59	60,41	32,53	41,29	65,04	39,50	42,40
2003	61,57	63,55	31,45	46,64	64,85	39,63	41,73
2004	60,96	64,27	36,58	43,45	71,86	46,26	47,62

Índice de Evolución (2001=100)

2002	102,3	100,1	104,5	97,5	106,9	110,2	108,6
2003	104,0	105,3	101,0	110,1	106,6	110,5	106,9
2004	102,9	106,6	117,5	102,5	118,1	129,1	122,0

Variabilidad de los márgenes comerciales medios mensuales (Enero 2001 a Diciembre 2004)  
Coeficiente de variación

0,04	0,05	0,16	0,08	0,08	0,16	0,10
------	------	------	------	------	------	------

Fuente: Rebollo, Romero y Yagüe, 2006

### 03.3.3. Costes de la distribución comercial.

El coste total de la distribución comercial se podría definir como el total de gastos en que se incurre a lo largo del proceso de intermediación, para hacer disponibles, temporal y espacialmente, los productos a los consumidores. Más exactamente, se trata de los costes derivados de las actividades mayoristas y minoristas, así como de las funciones de transporte, almacenamiento, fraccionamiento, financiación, información y asunción de riesgos.

Una de las características de la evolución económica en los países industriales es el constante aumento de los costes de distribución y las cifras elevadas que alcanzan (Díez de Castro, 2004). Por ello, las empresas de distribución comercial tratan de equilibrar la cada vez mayor exigencia de servicios comerciales, con la consiguiente generación de costes que estos implican. Aparecen así gran cantidad de formatos y fórmulas de distribución comercial que no dejan de ser más que distintas formas de realizar esos servicios (Giménez, Pérez y Sánchez, 2002) y con distintos niveles de eficiencia<sup>39</sup>, donde cabe la posibilidad de que dichos servicios sean realizados por el productor,

39. El carácter inflacionista de la distribución permite entender la existencia de ineficiencias y justifica las distintas fórmulas comerciales (Casares y Rebollo, 93).

o por el propio consumidor. Si este consumidor, por recibir un determinado producto debe pagar un precio excesivo, como consecuencia del elevado coste que le transmite la empresa de distribución comercial, seguramente optará por ponerse en contacto directo con el productor, incluso, aunque ello le suponga unas mayores molestias. De igual manera, si el productor detecta que las empresas de distribución cobran un coste no real por sus actividades, estará dispuesto a organizar su sistema de distribución propio.

Conviene analizar hasta qué punto el conjunto de las empresas de distribución comercial está logrando equilibrar su actividad, por ello, procede estudiar la información ofrecida por la Central de Balances del Banco de España en su informe a fecha de 2005 y que viene recogido por el informe sobre la distribución comercial española para el año 2006 elaborado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, (ver cuadro 3.18). Dicho informe recoge datos económicos y financieros para el período 2000 - 2005 del sector comercial y se elaboran una serie de ratios que permiten medir su actividad.

De la información observada en el citado cuadro 3.18, cabe destacar que, a pesar de que el margen bruto de explotación, medido como la relación entre el valor añadido y la cifra neta de negocio, ha aumentado en el período 2000 -2005 en más de un punto porcentual, el margen neto mantiene una leve, pero continua reducción para el mismo periodo, mientras otros indicadores de resultados económicos y financieros han registrado deterioros importantes, siendo especialmente relevante la reducción de más de tres puntos porcentuales en la remuneración de fondos propios. El hecho de que esta reducción sea coincidente con el aumento del margen bruto, indica que la presumible mejora en la gestión de las compras ha ido acompañada de ineficiencias en otros aspectos de la gestión.

Cuadro 3.18

TOTAL EMPRESAS COMERCIALES. TOTAL COMERCIO. EVOLUCIÓN DE INDICADORES. MEDIANA (Porcentajes)						
CONCEPTO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Indicadores de rentabilidad</b>						
Margen bruto	19,35	19,7	19,93	20,21	20,28	20,78
Margen neto	2,29	2,18	2,09	2,05	1,95	1,89
Rentabilidad económica	4,4	4,22	3,9	3,67	3,39	3,16
Rentabilidad financiera antes de impuestos	14,92	14,65	12,38	12,61	12,03	11,72
<b>Indicadores de actividad</b>						
Coste de personal	15,14	15,71	16,05	16,43	16,77	17,36
Rotación de stocks	188,64	186,57	181,04	176,44	173,19	167,4
Acreedores comerciales/ Ventas	15,59	15,02	15,58	14,99	15,7	15,49
Deudores comerciales/ Ventas	12,12	11,76	11,99	12,12	12,46	13,32
<b>Indicadores de solvencia</b>						
Endeudamiento	65,42	65,88	65,62	65,32	64,55	64,49
Deudas a corto plazo	63,08	63,1	62,77	62,14	61,55	61,62
Fondos propios/Pasivo	21,38	20,25	20,22	19,98	20,3	19,73

Fuente: Base de datos RSE (ratios sectoriales de sociedades no financieras españolas).

Banco de España (Central de Balances) Registros de España (Registros Mercantiles)

Destaca, en tal sentido, el incremento de 2,22 puntos en los gastos de personal desde el año 2000, lo que indica una ineficiente gestión de los recursos humanos. El deterioro en la rotación de activos en 21,24 puntos, por su parte, indica que cada vez ingresan menos por cada unidad invertida y que existen ineficiencias en la gestión comercial. Estos aspectos son de gran relevancia para las empresas comerciales como consecuencia del tipo de actividad de que se trata, ya que han constituido dos de los pilares fundamentales sobre los que se ha fundamentado su negocio de libre servicio en los últimos años.

La relación entre pago a proveedores y cobro a clientes sigue siendo favorable para el sector, en la medida en que los ratios de acreedores sobre ventas son superiores a los de deudores sobre igual capítulo, pero se observa como, mientras el aplazamiento a proveedores ha sido irregular en función del momento, la financiación a los clientes ha sido más estable y ligeramente creciente, confirmando nuevamente el empeoramiento de aquellos aspectos de gestión que han venido siendo relevantes para el éxito del sector.

En lo referente a las empresas mayoristas, los indicadores que figuran en el cuadro 3.19, en general, muestran resultados similares a los expresados para el total del sector, con incrementos de margen

bruto y deterioro de los indicadores de rentabilidad económica y financiera, consecuencia, en parte, del incremento de los costes de personal y disminución de la rotación de activos.

En cuanto al comportamiento respecto al resto del sector, destaca que en este caso se invierten las cifras anteriores relativas a la financiación de clientes. Aquí son las empresas mayoristas las que financian a las detallistas, ya que los ratios de deudores sobre ventas son superiores a los de los acreedores, luego existe una posición neta negativa entre cobros y pagos que lleva a los mayoristas a tener que afrontar financieramente esta situación y denota las relaciones de poder existentes en el canal comercial entre mayoristas y detallistas. A lo largo del período, se observa un deterioro de la situación, en la medida en que se pasa de una diferencia entre deudores y acreedores sobre ventas de 1,76 a 4,25 puntos porcentuales, lo que indica una peor gestión comercial respecto a la media del sector, si consideramos que, además, en este período ha habido una disminución en la rotación de activos de 23,71 puntos porcentuales, superior a la del total del comercio.

Esto reafirma la existencia de ineficiencias en el sector, en general, y del eslabón mayorista en particular.

**Cuadro 3.19**

TOTAL EMPRESAS DE COMERCIO MAYORISTA. CNAE 51. EVOLUCIÓN DE INDICADORES. MEDIANA (Porcentajes)						
Concepto	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Indicadores de rentabilidad</b>						
Margen bruto	16,36	16,75	16,85	17,34	17,35	18,2
Margen neto	2,72	2,57	2,46	2,41	2,3	2,29
Rentabilidad económica	5,09	4,98	4,54	4,27	3,96	3,69
Rentabilidad financiera antes de impuestos	16,25	15,5	13,56	13,62	12,76	12,5
<b>Indicadores de actividad</b>						
Coste de personal	11,63	11,93	12,39	12,75	13,03	13,73
Rotación de stocks	187,39	188,49	181,2	174,84	171,03	163,68
Acreedores comerciales/ Ventas	16,47	15,7	16,21	16,44	16,33	16,23
Deudores comerciales/ Ventas	18,23	17,64	18,14	18,85	19,04	20,48
<b>Indicadores de solvencia</b>						
Endeudamiento	65,49	65,22	64,62	64,19	63,36	62,45
Deudas a corto plazo	63,58	62,78	62,2	61,33	60,67	59,86
Fondos propios/Pasivo	23,33	23,37	23,26	23,47	24,03	24,03

Fuente: Base de datos RSE (ratios sectoriales de sociedades no financieras españolas).

Banco de España (Central de Balances) Registros de España (Registros Mercantiles - CPE)

#### 03.3.4. Distribución mayorista de frutas y hortalizas.

Según Casares y Rebollo (1996), la comercialización mayorista adquiere especial importancia en el mercado agroalimentario. Mientras que en otros sectores tales como la confección, el calzado, hogar, etc. se observa una tendencia a la supresión o disminución del papel del escalón mayorista, en el caso de los productos perecederos de gran consumo (en nuestro caso de frutas y hortalizas), el comercio mayorista sigue existiendo como eje vertebrador, a pesar de los cambios y adaptaciones que se han venido dando como respuesta al nuevo contexto competitivo.

Estos mayoristas se diferencian del resto de sectores porque dan servicio simultáneamente a la producción nacional de frutas, hortalizas y papas, así como al conjunto de la distribución detallista alimentaria. Esta actividad mayorista debe ser capaz de adecuar la oferta hortofrutícola a los cada vez más exigentes mercados detallistas de consumo, dando eficiencia global al sistema agroalimentario. Como plantean Casares y Rebollo (2002), este papel es tanto más esencial conforme más perecedero es el producto, ya que el mayorista debe, entre otras cosas, disminuir el riesgo de depreciación de estos productos mediante una adecuada estimación y adecuación a la demanda.

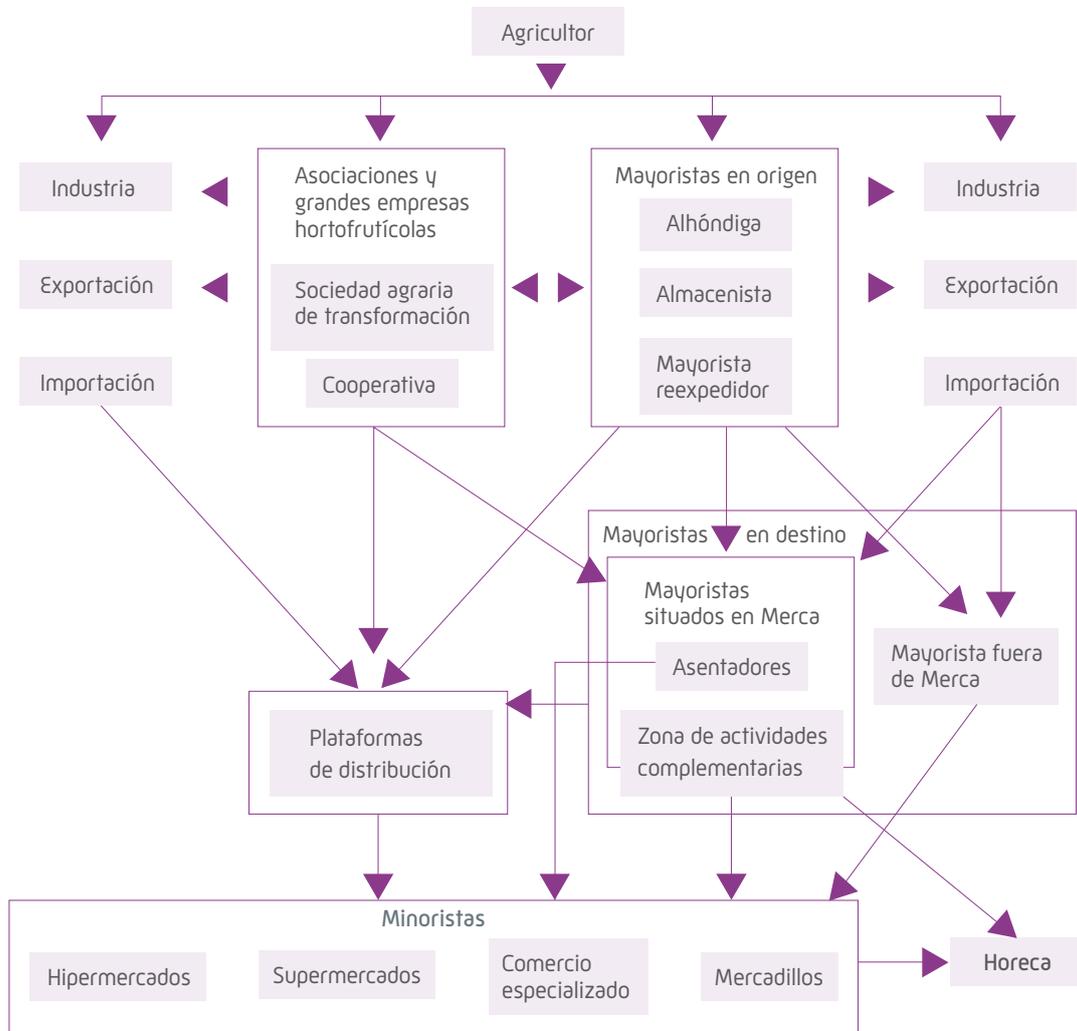
El sector de frutas y hortalizas se estima que está formado por un conjunto cercano a 10.000 operadores, (sin contar minoristas ni explotaciones agrarias), heterogéneos y atomizados con una facturación que crece a tasas elevadas y que lo consolida como un importante motor del sector agroalimentario, sobre todo por el desarrollo, en las últimas décadas, de los mercados hortofrutícolas a escala mundial, que ha permitido un aumento de la oferta en los mercados, a la vez que el auge de los países exportadores tradicionales europeos, así como del conjunto de la cuenca del Mediterráneo, de los mercados tradicionalmente más alejados (banana, piña...) y la entrada de países emergentes de la mano de los productos de contraestación del hemisferio sur. Esto ha logrado, además, que aparezcan productos desconocidos hace treinta años, que se han afianzado en los mercados internacionales, al partir de sólidas estructuras organizativas en origen.

En el cuadro 3.20 se representan los tres subsectores, en función de las actividades y de los operadores que intervienen por el lado de la oferta y la demanda en la cadena de producción y distribución de frutas y hortalizas: origen, intermediación y distribución minorista que se encarga de colocar finalmente la producción en el mercado<sup>40</sup>.

Como se aprecia en el cuadro adjunto, existen dos grandes tipos de canales de distribución: por un lado, el canal denominado “tradicional” en el que el producto fundamentalmente pasa por los mercados centrales, y los canales modernos, denominados “canales paralelos” -en la terminología que preveía el legislador en el R.D. 1882/1974 de 26 de Junio- (Martínez y Rebollo, 2008), donde los productos se trasladan directamente a las plataformas y centrales de compra de las grandes cadenas de supermercados. En estos dos canales, los mecanismos de compraventa, el grado de integración vertical y los valores añadidos aportados son diferentes.

40. Las relaciones entre los distintos operadores configuran la denominada “cadena de distribución agroalimentaria”.

Cuadro 3.20  
El canal de distribución de los productos hortofrutícolas en fresco en España



Fuente: Martínez, E. y Rebollo, A. (2008)

Para entender esta diferenciación y siguiendo el informe del MAPA<sup>41</sup> “DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS” del 2004, se observa como la principal característica de estos mercados es su amplitud, lo que permite la coexistencia de una gran variedad de operadores con distintas características, donde muchos de ellos se especializan en determinados segmentos de mercado. Esta posibilidad es debida no sólo al volumen de producto final, sino a su diversidad y a que este tipo de producto no requiere grandes transformaciones para su consumo.

Según el mismo informe, podemos diferenciar varias segmentaciones superpuestas de los mercados de producciones nacionales, que permiten entender el cada vez más diferenciado comportamiento de sus operadores y contribuye a explicar la diversidad de actuaciones de los mismos:

- Destino de los productos.
- Gama de producto.
- Época del año.

El tipo de destino constituyó el primer criterio de segmentación, ya que la exportación requirió de una mayor organización y cualificación que el mercado interior. Las exigencias de los mercados europeos precisaron incorporar mecanismos de normalización de mercancías así como de una amplia organización de la producción. Surgen así las cooperativas y SAT (sociedades agrarias de transformación).

La diferenciación entre frutas y hortalizas motiva una nueva segmentación, en este caso basada en la gama de productos. Cabe diferenciar igualmente diferentes mercados en función del tipo de producto, tales como de los ajos, plátanos, etc. Estas diferencias de mercados son importantes en las primeras fases de comercialización, ya que en las últimas los comercializadores tienden, por el contrario, a aumentar la gama de productos a ofrecer.

El momento de la puesta en el mercado marca otro de los segmentos. Se refiere a los productos de temporada, caracterizados por ser de “radio corto”, esto es, que se comercializan en los mercados más próximos. Estos mercados están menos normalizados, cuentan con múltiples ofertantes y la organización de los operadores es más bien escasa. Aquellos otros productos distintos de lo que ha sido la temporada tradicional de producción suelen ser más organizados y requieren mayor aplicación de la tecnología para su comercialización. En este caso, suelen ser frecuentes los acuerdos de suministro a medio y largo plazo así como la aplicación de distintos protocolos de producción.

La compleja segmentación descrita, provoca que los distintos agentes económicos de cada una de estas subcadenas tengan comportamientos muy diferenciados que puedan resumirse en:

---

41. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (actualmente denominado Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino).

- El canal moderno, en el que se encuentran los mayores operadores de origen y destino, y que surgen como consecuencia de los procesos de integración e internacionalización, va adquiriendo cada vez más protagonismo, a medida que progresa la importancia de la gran distribución, estimándose en torno al 30% del consumo a los hogares (la casi totalidad del abastecimiento de los hipermercados y una buena parte del suministro a los supermercados). Como indican Martínez y Rebollo (2008), los nuevos canales de distribución dan lugar a cadenas de valor diferentes debido, por un lado, a que aparecen más funciones de acabado del producto y se añaden más servicios de comercialización -se genera más valor- y, por otro, porque las figuras que intervienen en la distribución son distintas de las tradicionales y su número es menor.
- El canal tradicional, que se caracteriza por pasar por los mercados mayoristas, y la venta en fruterías tradicionales y tiendas especializadas. El peso de las producciones de radio corto es relevante.

Las compras centralizadas de productos frescos por parte de la gran distribución, se producen en paralelo a la tendencia por parte de estas empresas a aumentar el peso de los productos frescos en sus establecimientos, y al desarrollo de los formatos supermercado o de proximidad, con objeto de garantizar el suministro continuo y la calidad de estos productos. Los requisitos de trazabilidad y control de calidad han exigido una mayor implicación de la gran distribución en el control de la cadena de suministro (Langreo Navarro, 2009), que se ha realizado fundamentalmente a través de la exteriorización de la actividad logística que presta los servicios de valor añadido requeridos.

En cualquier caso, el eje que vertebra la gran parte de estos productos está constituido por las Unidades Alimentarias de la Red de MERCASA (los denominados Mercas). Esta Red está repartida por todo el territorio nacional, con una superficie global de 7 millones de metros cuadrados, de los cuales en torno a un millón es superficie de mercados, donde se concentran más de 1.500 empresas mayoristas<sup>42</sup>, y más de 2 millones que corresponden a las Zonas de Actividades Complementarias<sup>43</sup>, donde se realizan operaciones logísticas que complementan la actividad mayorista de los mercados centrales. En concreto, se trata de una red de 23 unidades alimentarias de capital público, integrados en la Empresa Nacional MERCASA y ubicados en casi todas las provincias españolas. Nacen con una clara vocación pública de ordenación y potenciación de la función mayorista en el año 1968.

Como operadores relevantes de estas unidades alimentarias destacan: el mayorista tradicional en destino y los grandes operadores comerciales. El mayorista tradicional en destino, conocido también como asentador, es el que dispone de los puestos en los mercados mayoristas y compra, bien a agricultores, asociaciones de productores o a otros mayoristas en origen. Adquirido el producto, lo almacena y vende posteriormente, bien por cuenta propia, (o “venta en firme”, lo que significa que acepta el riesgo del precio), bien a comisión, (o “consignación” donde es el productor el que

42. Estas empresas comercializan en torno al 60% de los productos, tanto de origen nacional como de importación, porcentaje que en 2007 se situó por encima de las 4 millones de toneladas con un valor de seis mil millones de euros (según datos de MERCASA, 2007).

43. Si se tiene en cuenta la comercialización de estas zonas, la comercialización global pasaría a ser superior a los 5 millones de toneladas en el 2007, lo que significa que por la red se ha comercializado el 60% del consumo nacional de productos hortofrutícolas frescos.

asume el riesgo del precio) realizando, en ocasiones, tareas de manipulación y reparto. Algunos de estos mayoristas en destino han diversificado su actividad hacia la producción y la manipulación en origen, llegando, incluso, a acuerdos de capital con operadores en destino de otras localidades, así como a acuerdos con algunos de los grandes operadores de los mercados europeos de frutas y hortalizas, integrando sus actividades. Con ello, su actividad trasciende más allá del ámbito de los mercados locales.

Entre estos mayoristas se da la figura de los especialistas, (productos exóticos, papas, cebollas, etc.), que adaptan su estructura a su objetivo, aunque frecuentemente, y cada vez más, se tiende a trabajar con una amplia gama de productos.

### 03.4. Situación de futuro. Tendencias de la distribución.

La distribución comercial deberá adaptarse a las nuevas situaciones que se vienen produciendo en los canales de comercialización. Como indican Dawson y Frasquet (2006), los cambios que se han venido dando en la distribución en Europa en los últimos años, es probable que sean mayores y que afecten profundamente a España. Se modificarán, tanto las relaciones horizontales, como con clientes y proveedores, afianzándose la distribución como iniciador de las actividades de valor añadido en la economía.

Las transformaciones que influyen en el comportamiento del consumidor dependerán de la evolución de la sociedad, incidiendo, entre otros factores, distintas variables socioeconómicas destacadas por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino en su informe para el año 2006: el incremento de la población inmigrante –con mayor propensión al consumo de productos perecederos y básicos y comidas étnicas- que permite el resurgimiento de las formas comerciales tradicionales; el envejecimiento poblacional –que precisan nuevos servicios de mayor valor añadido y menor consumo medio- que supone la necesidad de promocionar el comercio de proximidad, fundamentalmente en alimentación, por encima de otros atributos de compra; la aparición de hogares de menor tamaño, lo que supone la reducción de las unidades de producto de consumo y una menor incidencia del precio en la compra que se supedita a factores de comodidad, conveniencia y calidad. En cuanto a la frecuencia de compras, tienden a espaciarse en el tiempo, lo que supone una mayor planificación de las mismas, formatos de mayor tamaño y compras de mayor volumen, disminuyendo el tiempo de estancia en el establecimiento y combinando, cada vez más, el ocio con la compra.

La demanda, por tanto, aparece cada vez más fragmentada como consecuencia de los especiales patrones de consumo y de la creciente segmentación de los consumidores (Dawson y Frasquet, 2006; Briz y de Felipe, 2006; Fernández, Martínez y Rebollo, 2008), donde además, esta demanda varía en una dimensión temporal: según la hora del día o de la semana, por lo que debe incluso, contemplarse a dicho consumidor no como un solo individuo, sino como muchas “personas” diferentes (Ziliani, 1999; Ziliani y Bellini, 2004). Esta creciente diversificación permite explicar el comportamiento multiformato del consumidor español y la consiguiente respuesta comercial en forma de desarrollo de nuevos tipos de establecimientos y de marcas de distribuidor, para adaptarse al surtido y exigencias de cada establecimiento (Puelles y Puelles, 2008).

A pesar de la tendencia a disminuir los gastos destinados a alimentación, en la medida en que aparecen nuevas partidas tales como ocio, comunicación, cuidado personal, etc., el consumo de frutas y hortalizas frescas ha venido consolidándose en los últimos años –a pesar de las variaciones coyunturales-, fundamentalmente por la imagen de alimentos saludables que transmiten, en consonancia con los hábitos de calidad de vida que los nuevos consumidores demandan (Martín Cerdeño, 2006) y por el desarrollo de los mercados internacionales, que permite disponer de casi todas las frutas y hortalizas durante cualquier época del año. Aunque el mayor consumo de estos productos se da,

actualmente, entre los colectivos de mayor edad y en el interior de los hogares, la tendencia es a que, comparativamente, aumente cada vez más el peso de dicho consumo entre el resto de colectivos y fuera de casa, desplazando a los helados, dulces y derivados lácteos, en la medida en que siga creciendo la preocupación por la salud, la alimentación sana y las dietas. Esto llevará a una mayor exigencia de información por parte de los consumidores y supondrá normas legales más estrictas en materia de etiquetados, seguridad -alimentaria fundamentalmente- y medioambiente.

Tienden a desarrollarse cada vez más, los productos de 4<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup> gama por el ahorro en tiempo que suponen<sup>44</sup>. Briz y de Felipe (2006) indican que existe una tendencia contrapuesta derivada, por un lado, de la creciente escasez de tiempo para comer que hace que estos productos tiendan a aumentar, y por otro, de la denominada “Slow Food”<sup>45</sup> como respuesta al placer que se obtiene con la elaboración de las comidas y su consumo, lo que no impide que se admita perfectamente la comida preparada, siempre que haya sido elaborada a partir de elementos naturales reconocibles y explicitables<sup>46</sup>.

Así, el comportamiento del consumidor se vuelve cada vez más complejo como consecuencia de sus contradicciones<sup>47</sup>, influyendo en ello la mayor escala e internacionalización de la distribución -al permitir mayores opciones de consumo- (Marshall, 1995), y donde este proceso de crecimiento empresarial en el comercio va a ir en aumento como consecuencia de la presión competitiva, con el objetivo de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado, tal, que le permita una reducción de los costes medios totales y un aumento del poder de negociación frente a proveedores, con el fin de lograr una reducción de los costes de transacción y una nueva reasignación de los excedentes de la red de distribución. Esto contribuirá a un aumento del nivel de concentración, que sin llegar a los de otros sectores, sí que facilitará determinados procesos de reorganización sectorial y de diferenciación, vía mejora de los servicios de valor añadido e innovación (Fernández, Martínez y Rebollo, 2008).

El desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) supondrá, cada vez más, un importante impulso para el cambio en la economía alimentaria que algunos autores (Thurrow, 1999) no han dudado en denominar como la “tercera revolución industrial”, donde el conocimiento y la información condicionan los intercambios comerciales y (Dawson y Frasquet, 2006) “facilitan” los procesos de gestión que posibilitan los cambios, tanto mayoristas como minoristas (Park y King, 2007), y establecen una nueva relación con los clientes finales al permitirles ampliar el área de atracción comercial y del potencial de ventas, así como mejorar los costes de búsqueda

---

44. La cuarta gama consiste en productos frescos, lavados, pelados y troceados, mientras que la quinta gama supone además algún proceso de cocción.

45. **Slow Food** es un movimiento internacional nacido en Italia en 1986 por Carlo Petrini, que se contrapone a la estandarización del gusto y promueve la difusión de una nueva filosofía del gusto que combina placer y conocimiento.

46. Según informe del Ministerio de Sanidad y Consumo sobre “Tendencias de consumo y el consumidor en el siglo XXI”.

47. Dawson y Frasquet (2006) indican que existe en Europa una contradicción entre la cada vez más fragmentada demanda, por un lado, y, por otro, una creciente europeización de algunos aspectos de dicha demanda por parte de los consumidores.

en que incurren (Fernández, Martínez y Rebollo, 2008). Las empresas que mejor dominen la aplicación de estas innovaciones tecnológicas, denominadas “facilitadoras” (en la medida en que sean convergentes en el cliente), serán las que obtengan un mayor beneficio (Briz y de Felipe, 2006), al poder ofrecer propuestas innovadoras ante las exigencias de los clientes (Dawson y Frasquet, 2006) y adoptar aquellas mejoras en los procesos que les permita mejorar el conjunto de servicios que ofrecen, si pretenden continuar como proveedores<sup>48</sup> (Dawson y Frasquet, 2006).

La moderna organización de los mercados alimentarios a través de cadenas y redes (Briz y de Felipe, 2006), pretende facilitar a estas empresas su adecuación a los cambios de la demanda, adoptando para ello, estrategias de conjunto, donde la fortaleza de la cadena está condicionada por el eslabón más débil de la misma (Briz, 2003; Martínez y Rebollo, 2008). Así, aunque tradicionalmente estas cadenas se entendían verticales, esto es, desde el productor al consumidor, pasando por el intermediario, actualmente se plantean en sentido de red (J.D. Kinsey, 2001) puesto que se realizan en zigzag, a través de distintos proveedores, comerciantes y consumidores que conforman un conglomerado, donde el centro es el consumidor y donde se identifican de forma radial los servicios realizados a través de un haz de vectores, que convergen en dicho consumidor. Dawson y Frasquet (2006) hablan de un modelo europeo de distribución comercial estructurado alrededor de una cadena de demanda integrada, no de una cadena de suministro, siendo su elemento central la “innovación para el mercado”, rechazándose, por el contrario, las respuestas en términos de imitación, dada la naturaleza altamente dinámica de la distribución.

Esta innovación hay que calificarla como de tipo experiencial y distinta a las innovaciones anteriores basadas en productos o procesos, ya que actúa como catalizador del crecimiento de la distribución en economías maduras con un reducido aumento del gasto del consumidor (Dawson, 2001; Dawson y Frasquet, 2006). Dicha innovación permite una mayor productividad en el canal y proporciona mejores experiencias conjuntas- personalizadas de marketing en la cadena de suministro (Prahalad y Ramaswamy, 2003) al implicar a los consumidores en la compra y crear beneficios conjuntos cliente-distribuidor. Se está demostrando que el “saber hacer para el mercado” desarrollado mediante experiencias propias permite estrategias poderosas (Pontiggia y Sinatra, 1997) de especialización en servicios al cliente final, frente a las estrategias “genéricas”, donde la coordinación vertical en el canal incrementaba la capacidad para competir a nivel horizontal (Reynolds y Cuthbertson, 2003). De esta manera, el consumidor pasa a ser un agente activo de las transacciones con el que se interactúa mediante programas de fidelización (Humby et al., 2003) y contribuye a cambiar el modelo de negocio, como consecuencia del mayor poder de adaptación del competidor local a dicho consumidor. Así, por ejemplo, el “merchandising” aparece como un factor diferenciador, consecuencia del nivel de exigencia del cliente, y por ello se convierte en una actividad clave como fuente de beneficios para la distribución.

---

48. Entre ellos los mayoristas

Este nuevo enfoque de la competitividad en la distribución, por tanto, precisa desarrollar aplicaciones innovadoras también en la gestión, con el fin de adaptarse a los rápidos cambios de los consumidores y de la tecnología (Briz y de Felipe, 2006; Dawson y Frasquet, 2006). Esto supone, entre otras cuestiones, que en las cadenas de distribución se amplíe la perspectiva de la productividad desde la visión tradicional -fundamentada sobre los empleados y la superficie comercial- (Dawson, 2000), a otra más amplia y fundamentada, ahora, sobre nuevos activos, donde aparece una visión más integrada y coordinada de la productividad de las empresas (Reynolds *et al.*, 2005) con la idea de lograr conseguir su aumento como consecuencia de las innovaciones; en este proceso de mejora, también, se está dando un enfoque más estratégico al conjunto de las cadenas (García y Oreja, 2006), cuestionándose las distintas funciones generadoras de valor añadido respecto al “saber hacer para el mercado” diferencial de las mismas (Dawson y Frasquet, 2006). Los detallistas finales dejan en manos del resto de la cadena las tareas en las que ellos no son especialistas, por lo que los mayoristas deberán conseguir altos niveles de eficiencia y servicio ya que, si no, tenderán a desaparecer, al depender todos de todos (Kotler *et al.*, 2006); sirva como ejemplo, la aparición de plataformas logísticas mediante servicios de outsourcing, especialmente en productos perecederos como los hortofrutícolas (Briz y de Felipe, 2006).

Los mayoristas deberán enfrentarse, por tanto, a los numerosos retos que los mercados están imponiendo<sup>49</sup>. Estos mercados, como consecuencia del creciente grado de competitividad existente, tienden a estar cada vez más concentrados, lo que contribuirá al fortalecimiento del control de las cadenas de distribución por parte de los detallistas (Dawson y Frasquet, 2006), tanto a nivel nacional y regional como local, y al empeoramiento de las condiciones a las que se deben de enfrentar los mayoristas. Los acuerdos de suministro globales entre proveedores y detallistas (Coopers y Lybrand, 1996), y de desarrollo conjunto de marcas (Noteboom, 1999), parecen ser las nuevas formas de organización que estos sectores están adoptando, como respuesta a los numerosos cambios que se avecinan<sup>50</sup>, aún entendiendo que las marcas propias de los detallistas serán utilizadas, cada vez más, como formas de control sobre la cadena (Laaksonen y Reynolds, 1994; Burt, 2000).

En la dinámica competitiva entre formas de comercio, el asociacionismo empresarial está sirviendo, cada vez más, de poder de negociación entre los distintos tipos de detallistas y la Administración (Briz y de Felipe, 2006), con la finalidad de mantener un sistema comercial múltiple con tipos de consumidores diferenciados, permitiendo así, la supervivencia del comercio especializado y dando cumplimiento, a su vez, a las conclusiones del dictamen del Comité Económico y Social Europeo de 1 de Julio de 2004, donde se indica, entre otras cuestiones, que los estados deben velar por la existencia de distintas formas de comercio. Esto ha llevado a la rehabilitación de los centros comerciales abiertos en el centro de las ciudades, como fórmula alternativa a los comercios a puerta de calle (Fernández, Martínez y Rebollo, 2008), donde los pequeños detallistas buscan generar un mayor

---

49. En la actualidad, se están dando procesos de concentración entre mayoristas, tanto en origen como en destino, así como, acuerdos con detallistas y especialistas del sector HORECA (Langreo Navarro, 2009)

50. Debemos destacar el caso de Mercadona con acuerdos estables y duraderos con proveedores para el suministro (inter-proveedores) y para el desarrollo de marcas.

nivel de eficiencia al consumidor en el momento de la compra (Berné, 2006), a través de demandas cruzadas entre tiendas con el fin de generar una “cartera agregada de servicios”, optimizando la complementariedad entre establecimientos, y minimizando así, la posible sustituibilidad por otro conjunto de establecimientos (Berné, 2006), dada la dinámica de pretender, cada vez, mayor calidad de servicios a menor precio, por parte de los compradores (Dawson y Frasquet, 2006).

Las nuevas situaciones a las que debe enfrentarse la distribución alimentaria mayorista representan oportunidades y amenazas para los directivos de estas empresas, al depender el éxito en su consecución de la calidad de sus directivos, cuestión que abordaremos en el siguiente capítulo.

04

Medida del recurso  
servicios directivos.

## 04.1. Introducción

Para verificar empíricamente la proposición central de esta investigación expuesta en el capítulo 2, el principal problema al que debemos enfrentarnos es el de cómo medir el recurso *servicios directivos*. Un repaso a la literatura contable pone de manifiesto los intentos de varios investigadores por abordar la problemática de los recursos humanos en general, tanto desde una perspectiva teórica como desde un punto de vista práctico. Al respecto, Brummet (1970) propuso la valoración del coste histórico para cuantificar la inversión en reclutamiento, selección y formación del personal de una empresa. Sin embargo, esta aproximación no contempla consideraciones, tales como la experiencia y, sobre todo, la actitud del personal para desarrollar con la eficiencia y eficacia deseadas las actividades que tiene asignadas en la empresa.

Los resultados de la investigación llevada a cabo por Camúñez, Moreno y Sierra (2003) muestran que el colectivo de analistas financieros<sup>51</sup> de mayor experiencia consideran que no es conveniente la valoración monetaria de los recursos humanos de la empresa, y ni siquiera es representativa de la capacidad del personal la inversión en recursos humanos, ya que tales inversiones no implican necesariamente una fuerza de trabajo más motivada y productiva. Asimismo, manifiestan estos autores que “la experiencia en valoración señala que la información más relevante sobre los recursos humanos de la empresa parece ser de tipo cualitativo, esto es, referida a la motivación, satisfacción, capacidades de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc., sobre todo de los directivos” (Camúñez, Moreno y Sierra, 2003: 565).

Otras investigaciones se han centrado en las prestaciones que realiza la empresa a sus trabajadores en forma de salarios, como es el método del valor actual descontado de Hermanson (1964), el modelo de costes de reposición de Likert y Bowers (1969) o el modelo de Lev y Schwartz (1971). Asimismo, se desarrollan otras propuestas de valoración basadas en las prestaciones que el trabajador realiza a la empresa como el coste de oportunidad de Hekimian y Jones (1967), el método del valor económico de Brummet y otros (1968) o el modelo estocástico de valoración de recompensas de Flamholtz (1972). Por su parte, Morse (1973) plantea un modelo de valoración que contempla las prestaciones entre las empresas y sus trabajadores en las dos direcciones anteriormente apuntadas.

Como se puede observar, ha venido existiendo un fuerte interés por este campo, lo que llegó a provocar que la American Accounting Association constituyera un comité de estudio que publicó dos informes (AAA, 1973, 1974). En el primero se hacía una descripción del contenido de los trabajos que se habían llevado a cabo hasta el momento en cada una de las parcelas tratadas (la valoración de los recursos humanos, aplicación de los sistemas de contabilidad de los recursos humanos e

---

51. Para la realización del trabajo de investigación efectuado por los autores sobre “la valoración, por analistas financieros, de la utilidad de la información contable sobre el capital humano” se utilizó una encuesta dirigida al colectivo de analistas financieros. A efectos de análisis de resultados se dividió la muestra en función de la experiencia de sus miembros (Grupo A: analistas con un grado de experiencia alto o muy alto; Grupo B: analistas con un grado de experiencia medio y grupo C: analistas con un grado de experiencia bajo o nulo).

impacto de la información proporcionada en este ámbito en la toma de decisiones). Se destaca que el papel de la Contabilidad, en este caso, debería ser el de medir datos sobre los recursos humanos y comunicar esta información a las partes interesadas. Posteriormente, en 1974 se amplió el campo de acción al sugerir que se entendería mejor como una parte del proceso de gestión de personal ya que “la meta no es meramente contabilizar sino mejorar la contribución del personal a las organizaciones, la sociedad y la economía” (AAA, 1974: 115).

Ya en la década de los noventa, existen otros autores que diseñan sus modelos de valoración del factor humano independientemente de la relación que tenga con la empresa, ya que se parte de la idea de que el factor humano tiene un valor intrínseco que se compone del valor de su educación, formación y experiencia (Dobija, 1998).

Asimismo, existen trabajos que plantean nuevos desarrollos sobre las medidas de los recursos humanos, por ejemplo, Bianchi (1995) aboga por ampliar el campo de la contabilidad de los recursos humanos (en adelante CRH) hacia el control de los costes discrecionales, especialmente los referidos al fomento y desarrollo de capacidades decisionales o directivas.

La preocupación por este factor productivo queda patente también en organismos internacionales como la OCDE (1996) que ha investigado la posibilidad teórica y la viabilidad práctica de tratar de forma similar la inversión en capital financiero y humano. Asimismo, la Unión Europea ha considerado estas cuestiones en un “Libro Blanco” de educación y aprendizaje, siendo uno de sus objetivos “tratar la inversión en capital y la inversión en formación en igualdad de condiciones” (Comisión Europea, 1995: 52). De hecho, países como Suecia propusieron en 1991 la obligación para empresas con más de 100 empleados de proporcionar, en sus cuentas anuales, el detalle de los costes de personal (por ejemplo, rotación de personal, bajas por enfermedad, formación y ambiente de trabajo), y plantearon en 1997 varias propuestas ante el parlamento, para aumentar la transparencia de las inversiones que realizan las empresas en capital humano (Johanson, 1999).

Los motivos que Gröjer y Johanson (1998) aducen para explicar esta situación “especial” en Suecia respecto al resto de los países son: a) el marketing sobre el concepto de la CRH por parte de académicos y consultores ha tenido un éxito notable, b) el esfuerzo por superar los factores contra el uso de la CRH en un nivel micro, c) la CRH se ha utilizado para legitimar la posición de los directores de recursos humanos como miembros del consejo de dirección y, d) la CRH se ha asociado principalmente con un cambio en el modo de pensar sobre la gestión de los recursos humanos, desplazando a un segundo lugar los aspectos contables.

En la actualidad, se han desarrollado otras investigaciones que tratan de presentar la información sobre los recursos humanos teniendo en cuenta tanto indicadores financieros como no financieros, e incorporarlos a un modelo que incluya, además, información sobre otros recursos de carácter intangible como el capital estructural y el capital relacional. Al respecto, cabe mencionar el trabajo realizado por (Babio, Muiño y Vidal (2002) donde se analizan los motivos que, en opinión del di-

rectivo, condicionan la divulgación de este tipo de información. Los resultados muestran una serie de consideraciones interesantes:

1. En primer lugar, los beneficios que perciben los directivos con la divulgación de la información sobre intangibles se deben relacionar con mejoras en la imagen, correcciones de infravaloraciones de acciones o posibilidades de acceso al mercado de capitales.
2. En segundo lugar, los beneficios son percibidos en mayor medida por sociedades que cotizan en Bolsa y de tamaño destacable.
3. Por último, se debe tener en cuenta las posibles desventajas competitivas o peligros para la empresa que se pueden derivar del conocimiento por la competencia de aquellos recursos de naturaleza intangible, que, cada vez con mayor frecuencia, parecen que constituyen el origen de sus ventajas competitivas.

A la luz de las diferentes reflexiones realizadas hasta ahora, si bien no cabe duda de la importancia de los recursos intangibles en la generación de las ventajas competitivas de una empresa (Barney, 1991), no se ha planteado de una forma clara y evidente el proceso por el cual se puede llegar a establecer una valoración de cada uno de estos recursos intangibles teniendo en cuenta su nivel de aportación a la generación de valor en la misma.

A pesar de los intentos de valoración del capital humano realizados, todavía no se ha alcanzado un consenso en la doctrina. La existencia de una serie de elementos intrínsecos a la propia persona provocan esta situación. Centrándonos en el equipo de dirección, no es suficiente tener una formación, una experiencia, unas habilidades o capacidades que haga de este recurso una fuente de ventajas competitivas en la empresa, es necesario que además posea unos adecuados incentivos para desempeñar las funciones que se le atribuye. Se hace necesario pues, una metodología de medida de la calidad de los servicios directivos.

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo 2, los recursos intangibles han recibido poca atención en la literatura sobre dirección estratégica, lo cual se explica, en parte, por las dificultades que se presentan cuando se pretenden cuantificar (Hall, 1992). Los servicios directivos no han sido una excepción. Parece razonable admitir que errores en las decisiones de qué, cuánto y cómo producir y en qué mercados vender, tengan su reflejo tanto en los costes de producción como en los beneficios o ingresos para la empresa, provocando, en último extremo, un mayor o menor nivel de ineficiencia. La mayor parte de estas ineficiencias surgen tanto como consecuencia de una deficiente motivación de los recursos humanos por parte de la dirección de las empresas (Leibenstein, 1966), como de una deficiente elección y/o aplicación del plan de producción. Consecuentemente, el nivel de eficiencia podría ser considerado como una variable *proxy* del nivel de calidad de los servicios directivos o, más concretamente, de la calidad de las decisiones de la dirección.

En este trabajo se emplea el nivel de eficiencia para medir la calidad de los servicios directivos, y más específicamente los conceptos de eficiencia de escala (economías de escala), eficiencia de costes y eficiencia de beneficio.

Pensamos que estos conceptos recogen muy bien los fundamentos económicos de la eficiencia en las empresas mayoristas, ya que están basados en la optimización económica como respuesta a los precios y competencia en el mercado y no tanto en el empleo de una determinada tecnología.

## 04.2. Eficiencia de escala.

### 04.2.1. Concepto de escala y economías de escala.

La problemática de las economías de escala en la empresa, entendida ésta tanto como unidad económica de decisión como a nivel de explotación o planta industrial, ha sido objeto de especial interés en los últimos tiempos. Así, muchos de los trabajos relacionados con el tamaño de las empresas han tenido por objeto entender el origen de la concentración industrial, encontrando algunos autores un alto grado de correlación entre países industrializados y concentración industrial (Pryor, 1972) debido, probablemente, a la existencia de algún elemento común. La hipótesis más extendida y que explicaría en mayor medida el grado de concentración industrial, es la existencia de economías de escala en el sector (Curry y George, 1983).

Otros autores se han ocupado más del concepto de economías de escala como fuente para incrementar la eficiencia y, como resultado, la competitividad. El incremento de la presión competitiva en los mercados, tanto domésticos como internacionales, ha estimulado a muchas empresas a esforzarse por conseguir las ampliamente aceptadas “ventajas” de las economías de escala. En este sentido, con la estimación de las economías de escala se intenta dar respuesta a preguntas como: a) ¿podemos afirmar que una gran empresa, debido sólo a la tecnología del sector, disfruta de un coste relativo por unidad más bajo que las empresas más pequeñas?, si es así, b) ¿son estas diferencias importantes?, c) además, ¿cuál es el rango de producción para el que podemos decir que existe alguna ventaja en costes? y d) ¿hay algún tamaño para el que estas ventajas en costes sean virtualmente agotadas, tal que las empresas que sobrepasen este punto crítico soporten una desventaja en costes?

Los efectos de un incremento en las explotaciones, pueden diferir entre empresas y entre sectores, dependiendo de la tecnología y del mercado donde opere. Gold (1981) apunta que si bien del crecimiento progresivo de las empresas se han derivado sustanciales beneficios, ello no es razón para imputarlos en su totalidad a dicho crecimiento. También, y considerando lo poco claro del concepto básico de “escala”, hay que resaltar la incertidumbre que envuelve las fuentes reales de las economías esperadas como resultado de los progresivos incrementos en el tamaño de la empresa.

Entre los varios conceptos de *escala* que han dominado la literatura económica, el más restrictivo y que ha permanecido hasta fechas recientes en la teoría económica, señala que cuando una empresa incrementa su escala de operaciones, las economías de escala están presentes si es capaz de reducir los costes por unidad de producto, manteniendo constante la proporción de los factores utilizados. De acuerdo con ello, el concepto de *economías de escala* se define en términos del incremento relativo en el output como resultado de un incremento proporcional en todos los inputs, manteniendo la proporción de los factores y sin cambios en el proceso productivo y en las tecnologías básicas. De este modo, las economías de escala surgen cuando existe un decrecimiento en los costes medios

a medida que aumenta la escala de la producción. Por el contrario, las deseconomías de escala se ponen de manifiesto cuando los costes se elevan proporcionalmente más que el incremento del producto total.

Sin embargo, el hecho de que los costes por unidad de producto se reduzcan cuando se incrementa la escala de producción, no implica necesariamente la existencia de economías de escala. La reducción de los costes unitarios puede ser debida tanto a la existencia de avances tecnológicos, como a otros factores que hacen que la función de producción cambie. Por tanto, la representación que en general hace la teoría económica de los *efectos de escala* a través de funciones de coste a largo plazo en forma de U, las cuales muestran la relación entre el output y los costes para sucesivos incrementos de las empresas, debe ser cuestionada. La vulnerabilidad de este concepto según Gold (1981), es alta, ya que, en primer lugar, variaciones en el nivel de utilización de la capacidad pueden verse acompañadas de profundas modificaciones de los modelos de costes unitarios totales, incluso dentro de los estrechos márgenes de la teoría económica estática, en segundo lugar, que la función de costes tenga forma de U, no es lo más normal y, por último, que la probable tendencia de la función de costes a declinar rápidamente no está muy clara.

Estos inconvenientes ponen de manifiesto la necesidad de disponer de una nueva definición del concepto de escala de forma que pueda incrementarse su utilidad en los análisis económicos, en la dirección de las empresas y en la política de desarrollo gubernamental. En este sentido, Gold (1981, p. 15) señala que las economías de escala son derivadas del incremento en la especialización de las funciones y, por tanto, “la escala puede definirse como el nivel de capacidad de producción planificada que determina el nivel de especialización alcanzado en la subdivisión de las distintas actividades del proceso productivo”. Esto significa que incrementos en la escala tienden a producir cambios en el tamaño y grado de especialización del equipo capital, en la destreza, en el tipo de trabajo demandado, en el tipo de input utilizado y en la organización de la dirección. De este modo, las empresas cada vez más grandes tenderán a incrementar su diferencia con las más pequeñas en su función de producción, en la proporción de factores empleados en el proceso productivo, en los bienes de capital, en la estructura de costes y en la flexibilidad del proceso productivo.

En definitiva, este punto de vista sugiere que las funciones de producción (relación física entre inputs y output), pueden cambiar de forma y nivel con sucesivos incrementos en el tamaño de las empresas, incluso sin cambios en el tipo de producción. Pero esto es en sí, probablemente, un cambio, y será la tecnología de producción, la organización y la dirección, junto con la clase específica de los inputs utilizados y el precio de los factores, los que conjuntamente determinen la forma y el nivel de la función de costes. Este concepto de escala se aproxima mucho más a la realidad última de las decisiones empresariales que a las teorías convencionales que normalmente se enseñan o que la investigación relevante en esta materia ha mostrado.

#### 04.2.2. Origen e importancia de las economías de escala.

Autores como Florence 1972, Pratten 1971 y Robinson 1958, han argumentado que pueden ser múltiples los orígenes de la reducción del coste unitario total al incrementarse la escala de producción. Entre éstos podemos citar las indivisibilidades del capital, las economías de especialización, las economías derivadas de la compra de inputs en grandes cantidades, una organización de la producción más eficiente y la mayor experiencia.

En general, podemos determinar el origen de las economías de escala atendiendo a dos tipos de factores generales: factores *reales* y factores *pecuniarios*. Las economías reales son las derivadas del ahorro en las cantidades físicas de los inputs, materias primas, mano de obra y capital, que se logra como consecuencia de una mayor especialización, división del trabajo, indivisibilidad de los inputs, mejor administración y menor incertidumbre que se deriva de empresas cada vez mayores. Las grandes empresas también pueden obtener ventajas derivadas de las economías pecuniarias al utilizar el poder de monopolio o monopsonio frente a sus clientes o proveedores.

Dentro de las economías reales la literatura distingue entre la especialización, las indivisibilidades, las economías de inventario y las economías gerenciales. Adam Smith (1783) fue el primero en hacer hincapié y reconocer las beneficiosas ventajas que se derivan de una mayor especialización y división del trabajo como consecuencia de operar en empresas cada vez mayores. Autores como Edwards y Starr (1987), sostienen que si bien la especialización y las indivisibilidades del trabajo pueden ser una de las causas de las economías de escala, la especialización no es más que un caso particular de las indivisibilidades. De una mayor especialización del trabajo también se pueden obtener importantes economías de aprendizaje (Lieberman, 1984).

Las indivisibilidades son consideradas frecuentemente como una de las fuentes de las economías de escala, estando asociadas al activo fijo, ya que generalmente los bienes que lo componen están disponibles sólo en muy pocos tamaños. Las modernas tecnologías hacen que conforme se incrementa la escala de producción, los métodos productivos sean más mecanizados, lo que genera normalmente unos altos costes fijos y una reducción de los costes variables en términos proporcionales. Sin embargo, para niveles de producción bajos, los menores costes variables son literalmente absorbidos por los altos costes fijos, de ahí que estas técnicas a menudo sólo sean rentables a partir de una determinada escala de producción.

Una tercera fuente de las economías de escala son las economías estocásticas o de inventario, ya que éstas tienen como finalidad hacer frente a cambios aleatorios, tanto por el lado de los inputs como por el lado del output, en la actividad diaria de la empresa. El nivel óptimo de los inventarios probablemente se incrementará con la escala, pero menos que proporcionalmente, obteniéndose como resultado una reducción en los costes de inventario por unidad de output. Así, las fluctuaciones aleatorias en las disponibilidades de los inputs se aminoran gracias a los inventarios, cuyo volumen no va a crecer en la misma medida que el tamaño de la empresa. Por

el lado de la demanda, las fluctuaciones aleatorias del mercado también tenderán a suavizarse conforme la empresa incrementa su tamaño.

Por último, se atribuye a la especialización de los gerentes y a la mecanización de las funciones administrativas las fuentes básicas de las economías en la actividad gerencial. La primera ventaja de la división de las tareas administrativas es una mayor experiencia de los gerentes en sus respectivas áreas y una mayor eficacia. Esto hace que la información dentro de la empresa sea menos distorsionada; de hecho, es común citar a la descentralización del proceso de toma de decisiones como un elemento importante a la hora de incrementar la eficiencia administrativa de la gran empresa. No obstante, algunos teóricos sostienen que más allá de un determinado tamaño de la empresa, las posibles economías gerenciales se pueden tornar en verdaderas deseconomías, siendo la principal causa del lado creciente de la curva de costes medios a largo plazo (Sawyer, 1985).

Respecto a las economías pecuniarias, éstas surgen como consecuencia de las mayores ventajas que puede obtener una empresa por sus operaciones a gran escala, como (a) un menor coste de la financiación externa, (b) un menor precio en la adquisición de las materias primas, (c) un menor coste en publicidad si se hace a gran escala, (d) menores costes de transporte si las cantidades transportadas son grandes y (e), la posibilidad de pagar salarios más bajos a sus trabajadores si su tamaño le da poder monopsonico. Si estos factores, junto con las economías reales son relevantes, la curva de costes medios a largo plazo de la empresa tendrá pendiente negativa y, por definición, habrá economías de escala. Pero las economías de escala no continúan indefinidamente conforme se aumenta el tamaño.

A medida que el tamaño de la empresa se incrementa, se llegará a un punto en el que la curva de coste medios totales a largo plazo tenderá a elevarse dando lugar a la aparición de las deseconomías de escala, lo que según la teoría económica frenará el crecimiento de las empresas. La argumentación básica es que la empresa está formada por un conjunto de factores productivos considerados fijos, combinados con otros factores variables para la obtención de un producto. Los costes unitarios no permanecen constantes, sino que se alteran al variar la cantidad de medios aplicados a la producción y cabría esperar, al menos para niveles de producción bajos, una reducción de los costes unitarios. Pero esta reducción se mantiene, y aquí está la clave de la cuestión, hasta un cierto nivel de producción. Más allá de este punto, la tendencia se invierte y dichos costes tienden a incrementarse, debido principalmente a la pérdida de coordinación y control de la dirección e incremento del riesgo y de la incertidumbre de las expectativas futuras.

En el intento por valorar la importancia de estas economías de escala, se construirá una hipotética curva de costes medios totales para un producto o grupo de productos dados. La mayoría de las evidencias apuntan a que esta curva tiene forma de L, esto es, primero caerá y posteriormente permanecerá horizontal. El punto donde la curva se hace horizontal es el punto mínimo óptimo o la escala mínima eficiente (EME), más allá de la cual mayores incrementos de la producción sólo provocan reducciones insignificantes en los costes unitarios. Este concepto resulta muy útil para

evaluar la importancia de las economías de escala ya que éstas normalmente se establecen en función de la relación entre la EME y la capacidad total o la cantidad total de producto del sector en cuestión. De este modo, cuando el tamaño del mercado de un sector se divide por la EME, nos da una estimación del número máximo de empresas que dicho mercado soportará operando a escala eficiente.

Ahora bien, al cuestionar si las economías de escala son o no importantes para el producto o grupo de productos en cuestión, la respuesta dependerá de cuánto capital se necesitaría para construir una planta a la EME. Si la cantidad que se necesita es lo suficientemente alta como para impedir que otra empresa entre en la industria, podría decirse que las economías de escala son importantes. Una suposición implícita en esta cuestión es que los costes medios para la EME son sustancialmente más bajos que para escalas inferiores. Si esto no fuese así, la EME no tendría mayor interés puesto que producir a escalas menores a la misma no conllevaría incurrir en costes unitarios sensiblemente superiores (Silberston, 1972).

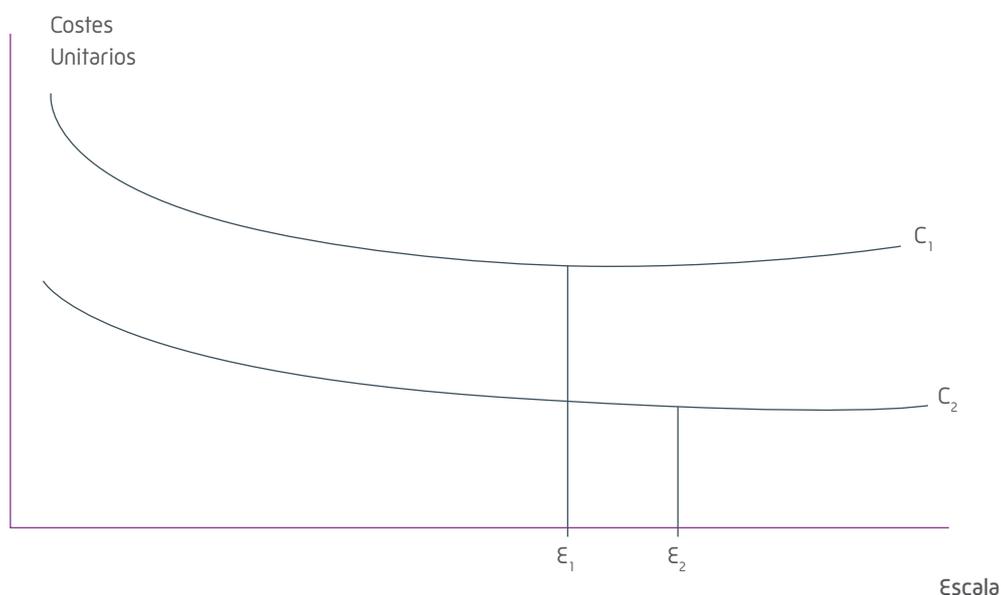
Este análisis considera sólo la importancia que representa lo que podría llamarse la “escala absoluta”. Pero para nuestro interés es más apropiado considerar la importancia de la escala en sentido “relativo”, esto es, si el volumen de producción representado por la escala mínima eficiente constituye una proporción apreciable del mercado en el cual la empresa está operando. Esto es de gran interés si estamos considerando la eficiencia y la estructura industrial.

Si el mercado es demasiado pequeño como para absorber toda la producción que se obtendría operando a la EME, una empresa en este mercado no sería eficiente dado que el nivel de producción que agota el mercado es inferior al nivel de la EME. Por el contrario, si el tamaño del mercado es grande en proporción a la EME, podría absorber toda la producción a la EME de una o más empresas. Pero si el número de empresas que pueden producir y vender en ese mercado a la EME es pequeño, si se quiere alcanzar la EME será a expensas de que sobrevivan sólo unas pocas empresas; el precio que hay que pagar por ello sería el oligopolio o incluso el monopolio.

Pero, ¿cuál es la escala mínima eficiente en el sector mayorista?, ésta dependerá de los supuestos y circunstancias consideradas. Claramente, el nivel de la escala mínima eficiente se incrementará gradualmente con el tiempo como consecuencia de los avances tanto en la tecnología como en los métodos organizativos internos del trabajo. Esta idea viene recogida en el gráfico 1. La curva de costes medios a largo plazo  $C_1$  determina una escala mínima eficiente  $E_1$ , que es el punto donde la curva  $C_1$  se hace prácticamente horizontal. Un avance tecnológico y/o de los métodos organizativos internos del trabajo, *ceteris paribus*, dará lugar a una curva de costes  $C_2$ , incrementándose el nivel de la escala mínima eficiente hasta  $E_2$ .

En resumen, para contestar a la pregunta de si las economías de escala son importantes o no en la empresa mayorista de fruta y hortalizas, debemos hacerlo con relación a la escala mínima eficiente para la escala del mercado relevante, pero el mercado relevante no es algo que podamos tomar

como dado. El mercado relevante se verá afectado por las actuaciones competitivas de las empresas mayoristas del mismo y las economías de escala sólo son uno de los elementos de actuación.



Dada la siguiente función de costes,

$$C = C(y, p) + \epsilon \quad (1)$$

donde \$C\$ mide la variable costes, \$y\$ es el vector de las cantidades de outputs y \$p\$ es el vector de precios de las variables inputs; las economías de escala pueden estimarse como la reducción de coste medio que se experimenta cuando en la producción se incrementa proporcionalmente todos los outputs. Así, la estimación de las economías de escala se realiza mediante la siguiente expresión,

$$EE = \sum_i \frac{\partial C}{\partial y_i} \frac{y_i}{C} = \sum_i \frac{\partial \ln C}{\partial \ln y_i} \quad (2)$$

donde \$EE < 1\$ supone economías de escala, \$EE > 1\$ supone deseconomías de escala y \$EE = 1\$ supone rendimientos constantes a escala.

### 04.3. Eficiencia de costes

Los directivos son los responsables directos tanto de la elección del plan de negocios de una empresa como de su implantación y, por tanto, también serán los responsables de la combinación y cantidad de recursos utilizados en la empresa para producir bienes o servicios. Si la elección del plan de negocios es mala, se producirán ineficiencias de tipo asignativo y si la implantación del plan es deficiente, se producirán ineficiencias de tipo técnico (Berger, Hancock y Humphrey, 1993). La suma de estos dos tipos de ineficiencias constituye las ineficiencias de costes, que son debidas a errores de gestión y/u organización y pueden definirse como la diferencia entre cómo una empresa podría utilizar potencialmente sus recursos versus su actual utilización.

La ineficiencia de costes nos dice cuánto más alto son los costes de una empresa mayorista en relación con los costes de la empresa mayorista más eficiente que produce con la misma combinación de output y precio de los inputs, y la diferencia no puede ser explicada por un error aleatorio. La especificación de una frontera de costes permite estimar una función de costes que relaciona los costes observados para un conjunto de outputs, los precios de los inputs, un error aleatorio y la ineficiencia. Esta frontera puede expresarse como:

$$C = C ( y, p, u_c, v_c ) \quad (3)$$

donde  $C$  mide la variable costes,  $y$  es el vector de las cantidades de outputs,  $p$  es el vector de precios de las variables inputs,  $u_c$  representa las ineficiencias encontradas y  $v_c$  representa el error aleatorio. El factor de ineficiencia  $u_c$  incorpora tanto la ineficiencia asignativa, consecuencia de una reacción no óptima a los precios relativos de los inputs,  $p$ , como la ineficiencia técnica, debido al empleo de demasiados inputs para producir  $y$ . Para facilitar la estimación de la ineficiencia, se asume que el error aleatorio y la ineficiencia,  $v_c$  y  $u_c$  son separables del resto de la función de costes. Tomando logaritmo neperiano en ambos lados de (3), tenemos:

$$\ln C = f ( y, p ) + \ln u_c + \ln v_c \quad (4)$$

donde  $f$  representa la forma funcional elegida y los términos,  $\ln u_c + \ln v_c$ , se considera como un término de error compuesto. En este trabajo la eficiencia de costes de la empresa mayorista  $i$  ( $EC_i$ ) se estima como el ratio entre los costes mínimos necesarios para producir el vector de output ( $\hat{C}_{\min}$ ) y el coste actual de la empresa mayorista  $i$  ( $\hat{C}_i$ ), esto es:

$$EC_i = \frac{\hat{C}_{\min}}{\hat{C}_i} \quad (5)$$

La eficiencia de costes así definida puede interpretarse como la proporción de los recursos que son empleados eficientemente, de forma que si  $EC$  para el mayorista  $i$  es de 0,80 debe interpretarse

como que esta empresa está operando a un nivel de eficiencia del 80 por ciento o a un nivel de ineficiencia del 20 por ciento de sus costes. En otras palabras, esta empresa podría producir la misma cantidad de producto ahorrando un 20 por ciento de sus costes.

El rango de las eficiencias de costes está entre (0 - 1) y es igual a uno para la empresa más eficiente de las que integran la muestra. En la práctica, las eficiencias son generalmente definidas en relación a la empresa más eficiente observada en el sector, más que en referencia al verdadero coste mínimo, ya que la tecnología subyacente es desconocida. Afortunadamente, para la mayoría de las hipótesis económicas es más apropiado usar el concepto de eficiencia relativa en lugar de la eficiencia absoluta.

Sobre la base de la estimación de la forma funcional de la expresión (2), la eficiencia de costes puede estimarse como (Maudos, Pastor, Pérez y Quesada, 2002):

$$EC = \frac{C^{\min}}{C} = \frac{\exp[f(y,p)]\exp(\ln v)}{\exp[f(y,p)]\exp(\ln u)\exp(\ln v)} = \exp(-\ln u) \quad (6)$$

#### 04.4. Eficiencia de beneficio.

Los directivos también son responsables de en qué mercados vender y con qué calidad producir y, por tanto, responsables de la elección de la cartera de productos y de la estrategia competitiva elegida para cada producto en los distintos mercados en los que opera. Si la elección del mercado y/o estrategia competitiva es errónea se producen ineficiencias de ingreso, que reflejarían el fracaso para producir un valor del output más alto dada una combinación y cantidad de input y unos precios del output. En otras palabras, una empresa puede tener ineficiencias de ingreso debido a que produce pocos outputs para una cantidad dada de inputs.

Alternativamente, una empresa puede también tener ineficiencias de ingreso si la respuesta a los precios relativos de los outputs es mala y produce poco de los productos de alto margen y mucho de los productos de bajo margen. De este modo, las ineficiencias de ingreso son análogas a las de costes ya que, en ambos casos, provocan una pérdida neta del valor real, tanto si la pérdida es en términos de un menor valor del output producido o un mayor valor de los inputs consumidos.

Normalmente las ineficiencias de ingreso no se estiman directamente, pero pueden ser inferidas a partir del análisis de una función de distancia del output, lo que constituye una forma alternativa para medir las ineficiencias del output. Sin embargo, la eficiencia de beneficio (que sí puede ser estimada, como veremos más adelante) recoge tanto la eficiencia de ingreso como la eficiencia de costes y su interacción, siendo, por tanto, un concepto mucho más amplio ya que estima los efectos de la elección del vector de output tanto sobre los costes como sobre los ingresos. Dentro de estas eficiencias, la literatura distingue entre eficiencia de beneficio estándar y eficiencia de beneficio alternativa.

La eficiencia de beneficio estándar mide lo más o menos próximo que está una empresa de su nivel máximo de beneficio posible dado un nivel de precios de los inputs y un nivel de precios para los output (más otras posibles variables). Por el contrario, la eficiencia de beneficio alternativa mide lo más o menos próximo que está una empresa de su nivel máximo de beneficio posible dado un nivel de precios de los inputs y un nivel de output, más que su nivel de precios. Este segundo concepto de eficiencia puede ser muy adecuado cuando hay condiciones implícitas en los costes y que la eficiencia de beneficio estándar no puede resolver.

La eficiencia de beneficio estándar, junto con la eficiencia de costes, puede ser un buen concepto para medir lo bien que está produciendo una empresa sus productos y empleando sus inputs en relación con la mejor empresa, bajo unos determinados supuestos. Sin embargo, la eficiencia de beneficio alternativa puede proporcionar mejor información cuando una o más de las siguientes condiciones están presentes (Berger y Mester, 1997):

1. hay diferencias sustanciales en la calidad de los productos o servicios de las empresas,
2. los productos no son completamente variables, una empresa no siempre puede alcanzar todas las escalas o combinación de productos posibles.
3. los mercados de bienes y servicios no son perfectamente competitivos, de forma que alguna empresa puede tener cierto poder de mercado sobre el precio, y
4. el precio de los bienes o servicios no puede medirse con certeza y, por tanto, hay dificultades para utilizar la función de beneficio estándar,

La función de beneficio alternativa es aconsejable cuando existen diferencias en la calidad de los bienes o servicios ya que considera el ingreso adicional que puede generar un producto de mayor calidad. Si los mercados de bienes y servicios son competitivos y los clientes tienen que pagar un mayor precio por comprar los productos de las empresas de mayor calidad, entonces estas empresas obtendrán un mayor ingreso que compense el coste extra que suponen una mayor calidad. Dado que la función de beneficio alternativa es exactamente igual (como veremos posteriormente) que la función de costes, exceptuando la variable dependiente que en este caso es el beneficio en lugar de los costes, se recogen tanto los posibles incrementos de ingresos como de costes de las empresas que oferten bienes o servicios de mayor calidad. De esta forma, no se penaliza a aquellas empresas que tengan una mayor calidad, en términos de medida de la eficiencia, mientras que la función de costes sí.

La eficiencia de beneficio alternativa también es preferible cuando los output no son completamente variables. Las empresas mayoristas, por ejemplo, difieren en su tamaño, incluso si consideramos un mercado local o regional, lo que supone que las empresas relativamente pequeñas no puedan alcanzar el tamaño de las más grandes, excepto después de varios años de crecimiento. De este modo, puede haber un cierto sesgo de escala en la función de beneficio estándar cuando un mayorista de gran tamaño tenga beneficios que no son explicados por las variables exógenas. Esto es, las grandes empresas mayoristas pueden ser (erróneamente) consideradas como empresas con una mayor eficiencia de beneficio estándar que las más pequeñas, sólo en virtud del hecho de que éstas no pueden alcanzar el mismo nivel de output.

Este problema no ocurre con la misma intensidad en el supuesto de la función de beneficio alternativa, ya que, en este caso, se compara la capacidad de una empresa para generar beneficios para el mismo nivel de output, reduciéndose así el sesgo de escala que puede estar presente en el caso de la eficiencia de beneficio estándar (Berger y Mester, 1997).

La eficiencia de beneficio alternativa también puede ser preferible cuando estamos ante situaciones donde las empresas tienen cierto poder de mercado sobre los precios de los output, dado que la eficiencia de beneficio estándar toma los precios de los outputs como dados y asume que las empresas pueden vender tanto output como deseen sin tener que bajar el precio. Esto puede llevar a una infraestimación de la eficiencia de beneficio estándar de las empresas con niveles de output por debajo de la escala eficiente, ya que éstas podrían tener que reducir sus precios para

incrementar la escala del output, lo que puede provocar que no se obtenga el beneficio potencial máximo tal y como nosotros lo hemos definido aquí.

Bajo condiciones de poder de mercado, es aconsejable considerar los niveles de output relativamente fijos en el corto plazo y explicar las eficiencias por las diferencias de precios y calidad de los outputs. Esto es, una empresa optimizará sus precios en el punto donde el mercado absorba todo su output. No obstante, aun en este supuesto de competencia perfecta, una empresa con poder de mercado puede ser capaz de incrementar sus ingresos más que sus costes incrementando la calidad de sus productos, debido a que no hay otros competidores actuales o potenciales en su nicho de mercado. La empresa también puede elegir mantener sus costes bajos a costa de reducir la calidad de sus productos.

La eficiencia de beneficio alternativa recoge adecuadamente la capacidad de una empresa, tanto para optimizar la elección de sus precios y la calidad de sus productos, como para mantener los precios bajos para un nivel de output dado; por lo que es más aconsejable que la eficiencia de beneficio estándar, la cual toma los precios como fijos y permite que los outputs puedan ser totalmente variables.

Finalmente, la eficiencia de beneficio alternativa también es preferible debido a que normalmente no se conoce con certeza el dato del precio de los output. Y aunque este dato se conociese, estaría fuertemente relacionado con los beneficios y explicaría, por tanto, una parte substancial de la variación de éstos en la función de beneficio estándar; pero de no conocerse el precio de los outputs, algo muy usual, la función de beneficio estándar explicaría menos de la varianza del beneficio, lo que produciría aún más error en la estimación del término de eficiencia. En este supuesto es preferible especificar otras variables en la función de beneficio, como la cantidad de output, como es el caso de la función de beneficio alternativa.

Por todo lo visto hasta ahora, en este estudio se estimará la eficiencia de beneficio a través de la función de beneficio alternativa en lugar de la estándar. En contraste con la función de costes, la función de beneficio alternativa recoge como variable dependiente el beneficio en lugar de los costes y mantiene como variables exógenas las mismas que la función de costes. Así, la variable cantidad de output es constante mientras que su precio varía libremente y afecta al beneficio. De este modo, definimos la función de beneficio alternativa como:

$$\pi = \pi ( y , p , u_{\pi} , v_{\pi} ) \quad (7)$$

donde  $\pi$  es la variable beneficio,  $y$  es el vector de las cantidades de outputs,  $p$  es el vector de precios de las variables inputs,  $u_{\pi}$  representa las ineficiencias encontradas que reducen el beneficio y  $v_{\pi}$  representa el error aleatorio. Para facilitar la estimación de la eficiencia, se asume que el error aleatorio y la ineficiencia son separables del resto de la función de costes. Tomando logaritmo neperiano en ambos lados de (4), tenemos:

$$\ln (\pi + \psi) = \pi (y, p) + \ln v_{\pi} - \ln u_{\pi} \quad (8)$$

donde  $\psi$  es una constante que se añade a la variable beneficio de todas las empresas para asegurarnos un valor positivo del mismo y poder así aplicar logaritmos neperianos<sup>52</sup>.

La eficiencia de beneficio alternativa (EBi) se define en este estudio como la ratio entre el beneficio actual de la empresa mayorista  $i$  ( $\pi_i$ ) y el nivel máximo que podría alcanzar la empresa mayorista más eficiente de la muestra ( $\pi_{\max}$ ), esto es:

$$EB_i = \frac{\pi_i}{\pi_{\max}} \quad (9)$$

La eficiencia de beneficio alternativa así definida no es más que la proporción de beneficio del beneficio máximo potencial que obtiene la empresa, de forma que una EB igual a 0,80 estaría indicando que, debido a unos costes excesivos y/o a ingresos deficientes, la empresa estaría perdiendo un 20 por ciento de su beneficio máximo potencial. Nuevamente, el rango de las eficiencias de beneficio están entre (0-1) y es igual a uno para la empresa más eficiente de las que integran la muestra.

Sobre la base de la estimación de la forma funcional de la expresión (9), la eficiencia de beneficios puede estimarse como (Maudos, Pastor, Pérez y Quesada, 2002):

$$EB = \frac{\pi}{\pi_{\max}} = \frac{\exp[\pi(y,p)] \exp(\ln v) \exp(-\ln u) - \psi}{\exp[\pi(y,p)] \exp(\ln v) - \psi} \quad (10)$$

En opinión de Berger y Mester (1997), el concepto de eficiencia de beneficio es superior al de eficiencia de costes cuando se trata de evaluar el rendimiento global de las empresas, ya que recoge tanto errores de decisiones del lado de los outputs como del lado de los inputs; siendo, por lo general, las ineficiencias de los outputs superiores a la de los inputs (Berges, Hancock y Humphrey, 1993).

Las eficiencias de beneficio están fundamentadas en el concepto, ampliamente aceptado en economía de la empresa, de maximización de beneficios, lo cual exige que los directivos empleen parte de su tiempo tanto en obtener un euro marginal de ingreso como en reducir un euro marginal de sus costes. Esto es, una empresa que gasta un euro adicional en incrementar los ingresos en dos euros, *ceteris paribus*, podría recogerse adecuadamente a través de una mejora de la eficiencia de beneficio, pero no sería adecuado hacerlo mediante una disminución de su eficiencia de costes.

La eficiencia de beneficio se basa en la comparación de una empresa con la empresa más eficiente, en términos de beneficio, del total de la muestra; mientras que la eficiencia de costes evalúa

52. La constante  $\psi$  deberá tenerse en cuenta a la hora de rescatar los valores de la eficiencia.

la eficiencia manteniendo constante el output para un nivel dado, el cual no es siempre un nivel óptimo; en otras palabras, una empresa que es relativamente eficiente en costes para un nivel dado de output, podría ser o no eficiente para su nivel de output óptimo. Por tanto, la eficiencia de beneficio recoge mejor las posibles ineficiencias de costes de una empresa que la estimación de la eficiencia de costes en sí mismo, ya que capta las posibles ineficiencias de una desviación de su punto óptimo de producción.

Dado que como veremos en el capítulo 6 el resultado de las empresas se mide por la rentabilidad económica (ROA) y la calidad de los servicios directivo por la eficiencia de escala, eficiencia de costes y eficiencia de beneficio, la proposición de que las empresas con más calidad de los servicios directivos tendrán un rendimiento más alto es contrastada con la siguiente hipótesis:

**Hipótesis:** *la eficiencia está positivamente relacionada con la rentabilidad económica (ROA).*

Esta hipótesis se detalla en tres subhipótesis:

**Subhipótesis 1:** *la eficiencia de beneficio está positivamente relacionada con el ROA.*

**Subhipótesis 2:** *la eficiencia de costes está positivamente relacionada con el ROA.*

**Subhipótesis 3:** *la eficiencia de escala está positivamente relacionada con el ROA.*

05

Estimación de la eficiencia en el sector mayorista de frutas y hortalizas.

## 05.1. Métodos de estimación de la eficiencia.

Concretados los conceptos de eficiencia que van a ser empleados en este trabajo, el paso siguiente consiste en especificar cómo medirlos. Para ello debemos centrarnos en las técnicas de estimación y en la forma funcional.

El principal problema a la hora de medir las ineficiencias es separar el comportamiento de éstas de otros factores aleatorios que afectan a los costes o beneficio. En la literatura sobre el tema podemos encontrar varias técnicas de estimación de la eficiencia, entre las que destaca el análisis envolvente de datos (DEA) (método no-paramétrico), la de frontera estocástica y la *distribution-free approach* (métodos paramétricos). En este estudio emplearemos un método paramétrico, ya que se ajusta mejor a los conceptos de eficiencia de costes y beneficio discutidos anteriormente. Los métodos no-paramétricos normalmente ignoran los precios y pueden, de este modo, recoger solo la ineficiencia técnica que se produce al emplear demasiados inputs o producir pocos outputs. Por ello, estas técnicas no son adecuadas para estimar los conceptos de eficiencia de costes y de beneficio tratados en el epígrafe anterior, al centrarse en la optimización técnica más que en la optimización económica. Otra desventaja de los modelos no-paramétricos es que normalmente no permiten que la base de datos contenga errores aleatorios, asumiendo de esta forma que el error aleatorio encontrado es en su totalidad ineficiencia.

Por el contrario, en los modelos paramétricos una empresa se considera como ineficiente si sus costes son más altos o sus beneficios más bajos que la empresa más eficiente del total de la muestra que produce, con la misma combinación de output y precio de los inputs, y la diferencia no puede ser explicada por un error aleatorio. Estos modelos no presentan, por tanto, los inconvenientes señalados para los modelos no-paramétricos. Sin embargo, no existe, una regla simple para determinar qué método, dentro de los modelos paramétricos, es el que mejor describe la verdadera naturaleza de los datos de las empresas mayoristas. Esto en sí no sería un problema si todos los métodos llegaran a una misma conclusión, pero no es así, de hecho, el nivel de eficiencia estimado se ve afectado sustancialmente por el método elegido (Berger, Hunter y Timme, 1993).

En la metodología de frontera estocástica, la ineficiencia de costes o beneficios de una empresa se mide comparando ésta con respecto a la posición óptima establecida por la frontera de costes o beneficios respectivamente. La razón fundamental de la estimación de una frontera radica en la optimización del comportamiento de los productores, teniendo en cuenta que el concepto de minimización es básico en la función de costes (Kumbhakar, 1991) y el de maximización en la función de beneficio.

El modelo de frontera estocástica se estima con el término error compuesto, esto es, la ineficiencia y el error aleatorio son separables. Habitualmente se asume que las ineficiencias siguen una distribución semi-normal y el error aleatorio sigue una distribución normal (Ferrier y Lovell, 1990;

Timme y Yang, 1991). Es decir, el modelo postula que los costes o beneficio observados de una empresa se desviarán de su frontera debido a un error aleatorio  $v_i$ , y a posibles ineficiencias  $u_i$ . Los  $v_i$  se consideran independientes e idénticamente distribuidos, mientras que los  $u_i$  están distribuidos independientemente de los  $v_i$ . Asimismo se asume que los  $v_i$  siguen una distribución normal de media cero y varianza  $\sigma_v^2$  y los  $u_i$  siguen una distribución semi-normal. Para este caso, la función de log verosimilitud del modelo es (Aigner, Lovell y Schmidt, 1977):

$$L = -N \ln \sigma - \text{constante} + \sum_{i=1}^N \left[ \ln \Phi \left( \frac{-\varepsilon_i \lambda}{\sigma} \right) - \frac{1}{2} \left( \frac{\varepsilon_i \lambda}{\sigma} \right)^2 \right] \quad (1)$$

donde N es el número de empresas,  $\varepsilon_i = u_i + v_i$ ,  $\sigma^2 = \sigma_u^2 + \sigma_v^2$ ,  $\lambda = \sigma_u / \sigma_v$  y  $\Phi(\cdot)$  es la función de distribución acumulativa de una normal-estándar.

Los parámetros estimados de las dos distribuciones pueden emplearse para estimar la ineficiencia  $u_i$  de cada una de las empresas mayoristas, aunque de forma indirecta, ya que lo que se estima normalmente es  $\varepsilon_i$  y no  $u_i$ . Jondrow, Lovell, Materov y Schmidt, (1982) presentan una forma explícita para el caso del modelo semi-normal:

$$E(u_i | \varepsilon_i) = \frac{\sigma \lambda}{(1 + \lambda^2)} \left[ \frac{\phi(\varepsilon_i \lambda / \sigma)}{\Phi(-\varepsilon_i \lambda / \sigma)} - \frac{\varepsilon_i \lambda}{\sigma} \right] \quad (2)$$

donde  $\phi(\cdot)$  es la función de distribución de densidad de una normal-estándar.  $E(u_i | \varepsilon_i)$  es un estimador insesgado pero inconsistente de  $u_i$ , ya que depende del número de observaciones N, y siendo la varianza del estimador distinta de cero (Greene, 1991).

De la misma manera, el nivel medio de las ineficiencias puede ser calculado como la media de  $u$ , que es estimada como la media de  $\hat{\varepsilon}_i$ , donde  $\hat{\varepsilon}_i$  es el residuo estimado para el mayorista  $i$ , ya que  $u$  es independiente de  $v$  y  $E(v) = 0$ . En el caso de una semi-normal  $E(u) = (2 / \pi)^{1/2} \sigma_u$ , que es estimada como  $(2 / \pi)^{1/2} \hat{\sigma}_u$  donde  $\hat{\sigma}_u$  es la estimación de  $\sigma_u$ .

Sin embargo, la elección de las distribuciones anteriores tanto para el error aleatorio como para las ineficiencias es totalmente arbitraria, existiendo estudios donde se pone de manifiesto que éstas siguen, en muchos casos, una distribución distinta a la semi-normal (Bauer y Hancock, 1993; Berger, 1993). Precisamente una de las principales críticas al método de frontera estocástica es el que no hay a priori una justificación de la elección de la distribución de las ineficiencias  $u_i$ . La distribución semi-normal tiene una moda igual a cero, lo que implica que hay una alta probabilidad de que la ineficiencia esté cerca de cero.

Stevenson (1980) argumenta que el supuesto de moda igual a cero es una restricción innecesaria, por lo que algunas investigaciones han intentado evitar este problema especificando una distribución para la ineficiencia mucho más general, como es el caso de la distribución normal-truncada

(Stevenson, 1980) y la gamma (Greene, 1990). Estas dos distribuciones permiten un mayor rango de posibilidades en la forma de la distribución (incluyendo una con moda distinta de cero), pero presentan el inconveniente de una alta complejidad computacional; aunque en el caso de la normal-truncada esta complejidad es mucho menor que la gamma.

En resumen, este modelo de frontera estocástica con datos de corte transversal presenta tres inconvenientes principales (Schmidt y Sickles, 1984):

- La estimación máximo verosímil del modelo de frontera estocástico requiere de la asunción de una determinada distribución para los componentes del error.
- La estimación máximo verosímil también exige que el término de ineficiencia sea independiente de los regresores.
- Mientras la eficiencia puede estimarse usando la técnica de Jondrow, Novell, Materov y Schmidt (1982), no puede serlo de forma consistente.

Sin embargo, estos inconvenientes pueden ser evitados si se dispone de un panel de datos, dado que ello nos permitiría, primero, utilizar otro tipo de técnicas de estimación que no exigen la asunción a priori de una determinada distribución para el término de ineficiencia y, segundo, no todas las técnicas de estimación de panel de datos requieren del supuesto de independencia del término de ineficiencia de los regresores; como, por ejemplo, los modelos de efectos aleatorios y efectos fijos.

En el modelo de efectos fijos el término de ineficiencia es tratado como un efecto fijo (no aleatorio) para cada empresa, donde la empresa con el menor efecto fijo, en el supuesto de que se esté considerando una función de costes, es la más eficiente de la muestra. La eficiencia puede estimarse como la distancia entre el efecto fijo de cada una de las empresas y la empresa más eficiente. De este modo estamos asumiendo que al menos una empresa de la muestra es 100% eficiente y que la eficiencia del resto de las empresas se estima en términos relativos a la más eficiente. El caso de una frontera de costes en forma logarítmica puede escribirse como,

$$\ln C_{it}(y,p) = f(y,p) + \ln \varepsilon_{it}, \quad (3)$$

donde  $\ln \varepsilon_{it} = \ln u_i + \ln v_{it}$ ,  $f$  es una determinada forma funcional,  $C$  mide la variable costes,  $y$  es el vector de las cantidades de outputs,  $p$  es el vector de precios de las variables inputs,  $u_i \geq 0$  representa las ineficiencias encontradas y  $v_{it}$  representa el error aleatorio, que está idéntica e independientemente distribuida con esperanza cero y varianza constante y no está correlacionado con los regresores. Asimismo, no es necesario asumir ningún supuesto distribucional para el término de ineficiencia  $u_i$ , y sí se permite que éste pueda estar correlacionado con los regresores y con los  $v_{it}$ .

El modelo puede ser estimado aplicando mínimos cuadrados ordinarios y la eficiencia  $E_i$  se estima como la distancia entre el efecto fijo de cada empresa y el de la más eficiente, esto es,

$$E_i = \exp \left[ - \left( \hat{\delta}_i - \hat{\delta}_i^{\min} \right) \right] \quad (4)$$

para el caso de la eficiencia de costes, y

$$E_i = \exp \left[ - \left( \hat{\delta}_i^{\max} - \hat{\delta}_i \right) \right] \quad (5)$$

para el caso de la eficiencia de beneficio, siendo los  $\hat{\delta}_i$  los efectos fijos.

Por otro lado, el modelo de efectos aleatorios, al contrario que el modelo de efectos fijos, considera explícitamente la naturaleza estocástica de la eficiencia (Simmar, 1992), por tanto, el término de ineficiencia  $u_i$ , está distribuido aleatoriamente con media y varianza constante, pero se considera que no está correlacionado con los regresores o con los  $v_{it}$ . En este caso tampoco asumimos ningún supuesto distribucional para  $u_i$ , aunque si se impone que sea igual o mayor que cero. Los supuestos para los  $v_{it}$  son los mismos que para el caso del modelo de efectos fijos.

En el caso del modelo de efectos aleatorios, éste puede estimarse aplicando mínimos cuadrados generalizados en dos etapas y la eficiencia  $E_i$  se estima a partir de la siguiente expresión,

$$E_i = \exp \left[ - \left( \ln \varepsilon_i - \ln \varepsilon_i^{\min} \right) \right] \quad (6)$$

para el caso de la eficiencia de costes, y

$$E_i = \exp \left[ - \left( \ln \varepsilon_i^{\max} - \ln \varepsilon_i \right) \right] \quad (7)$$

para el caso de la eficiencia de beneficio, donde  $\ln \varepsilon_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \ln \varepsilon_{it}$  y  $\ln \varepsilon_{it}$  son los residuos de la estimación del modelo de efectos aleatorios por mínimos cuadrados generalizados.

Un inconveniente relevante de estos dos modelos de datos de panel es que están basados en el supuesto restrictivo de que la ineficiencia es constante en el tiempo. Este hecho es especialmente importante cuando se trabaja con paneles de periodos largos de tiempo.

De entre estos dos modelos de datos de panel, en este trabajo se aplicará el modelo de efectos aleatorios para estimar la eficiencia de costes y eficiencia de beneficio, ya que, primero, el modelo de efectos fijos supone una pérdida de grados de libertad considerable (Baltagi, 1995) y, segundo, cuando el número de empresas es relativamente grande y el número de periodos pequeño, como es nuestro caso, el modelo de efectos aleatorios es preferible al de efectos fijos (Kumbhakar y Novell, 2000). El inconveniente que presenta este modelo al asumir el supuesto de que la eficiencia sea constante en

el tiempo, es atenuado en nuestro caso ya que el número de periodos es relativamente pequeño<sup>53</sup>.

Una vez elegida la técnica de estimación, el paso siguiente es especificar la forma funcional para las funciones de costes y de beneficio, cuando para estimar la eficiencia empleamos un método paramétrico. La función más extendida y popular en la literatura es la translog por su alta flexibilidad. La especificación de la forma función debe ser lo más flexible posible, en el sentido de que no se impongan restricciones a priori sobre las derivadas de primer y segundo orden. Además, cuando se utiliza en trabajos empíricos las funciones de costes y beneficio deben reunir una serie de requisitos como:

- a) recoger las condiciones de regularidad de la estructura productiva, y
- b) segundo, el número de parámetros a estimar no debe ser excesivo.

La función de costes multiproducto translog (Christensen, Jorgenson y Lau, 1973), cumple con estos requisitos y, en concreto en lo referente al número de parámetros a estimar, es preferible a otras formas funcionales ya que el número de éstos a estimar es mucho menor. Cuando se impone la restricción de que la función sea linealmente homogénea en los precios, la función de costes multiproducto translog tiene  $(m(m+1)/2) + (n(n+1)/2) + mn$  parámetros, siendo  $m$  el número de outputs y  $n$  el número de inputs.

Esencialmente, la función translog es una aproximación cuadrática de las series de Taylor alrededor de un punto determinado y entre sus principales ventajas está la no imposición de ninguna restricción a priori sobre la elasticidad de sustitución entre inputs, permite que la estimación de la función de costes tenga forma de “U” y presenta una potencial complementariedad en costes a través de su especificación multiproducto.

El nuestro caso, la función de costes translog con tres inputs y un output se expresa como,

$$\begin{aligned}
 \ln C_{it}(y,p) = & \alpha_0 + \beta_y \ln y_t + \sum_{i=1}^3 \gamma_i \ln p_{it} \\
 & + \frac{1}{2} \beta_{yy} \ln y_t \ln y_t \\
 & + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 \gamma_{ij} \ln p_{it} \ln p_{jt} \\
 & + \sum_{j=1}^3 \lambda_{yj} \ln y_t \ln p_{jt} + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}
 \tag{8}$$

53. El software utilizado en la estimación es el LIMDEP 8.0.

donde,

$C_{it}$  = costes totales,

$y_t$  = ingresos de explotación,

$p_{it}$  = precio de los inputs,

$t = 1, 2, \dots, y$

$\epsilon_{it} = v_{it} + u_{it}$ , siendo  $v_{it}$  el término de perturbación aleatoria y  $u_{it}$  el término de ineficiencia.

Las condiciones de homogeneidad lineal y de simetría han sido impuestas sobre el precio de los inputs<sup>54</sup>. En el caso de la función de beneficio es prácticamente la misma especificación salvo un cambio, la variable dependiente en este caso es el beneficio  $\pi$ , en lugar de los costes. Dado que la función de beneficio alternativa no contiene el precio de los outputs, no es necesario imponer la restricción de que sea homogénea de grado uno en los precios.

Al dato del beneficio de cada una de las empresas mayoristas de la muestra se le suma una constante,  $\psi+1$ , donde  $\psi$  es igual al valor mínimo de  $\pi$  en toda la muestra, de forma que al tomar logaritmos se haga sobre un número positivo dado que, normalmente, el valor mínimo del beneficio es negativo. De este modo, la variable dependiente en la función de beneficio de la empresa mayorista con el valor de  $\pi$  más bajo, toma el valor tal que  $\ln(1) = 0$ .

---

54. Las condiciones de homogeneidad y simetría son impuestas utilizando el precio input  $p_y$ .

## 05.2. Los datos y variables del modelo.

La base de datos que se utiliza en esta investigación está compuesta por 446 empresas españolas del sector mayorista de frutas y hortalizas, que compiten por ofrecer similares productos a sus clientes y por buscar similares factores de producción. El periodo estudiado va desde el año 1997 al año 2001, lo que hace un total de 2230 observaciones y la información utilizada se ha obtenido de la base de datos SABI<sup>55</sup>. Para eliminar el efecto que la inflación pueda tener en el estudio, todas las variables se encuentran expresadas en miles de euros del año 2001.

Se ha eliminado de la muestra múltiples empresas por dos motivos: primero, por la falta de información en algunas de las variables necesarias para la estimación de la función de costes y/o beneficio y, segundo, también se eliminaron las empresas que tenían cuatro trabajadores o menos para evitar distorsiones en los resultados.

La muestra refleja un amplio abanico de empresas de diverso tamaño que operan en distintas regiones de España. En la tabla 5.1 se recoge la distribución del número de mayoristas por comunidad autónoma, número medio de empleados y activo total medio.

La tabla 5.2 recoge la definición de todas las variables que incluye la función de costes y la función de beneficio, así como su valor medio, máximo y mínimo en la muestra. La variable precio de los inputs  $p$ , incluye el precio del trabajo, de las materias primas y del capital físico, y comprende la mayoría de los costes de las empresas mayoristas. La variable output<sup>56</sup> y, viene recogida por los ingresos de explotación y se expresa en términos monetarios. El output así definido puede representar un problema si alguna empresa tiene poder de mercado en la fijación de precios, lo que puede llevar a confundir las ganancias de eficiencia con el poder de mercado. Sin embargo, tal y como se discutió en el capítulo anterior la eficiencia de beneficio alternativa estimada en este trabajo es aconsejable cuando existe cierto grado de poder de mercado, ya que recoge adecuadamente la capacidad de la empresa para optimizar la elección de sus precios y la calidad de sus productos.

---

55. Esta base de datos es distribuida por Informa S.A. y software de Bureau van Dijk S.A.

56. El nivel de agregación de la base de datos SABI, hace imposible la especificación de algún otro output.

Tabla 5.1

Empresas mayoristas en la muestra por comunidad autónoma, media de empleados y media de activo total.

Comunidad autónoma	Nº de empresas mayoristas	Nº medio de empleados	Media del activo total*
Andalucía	72	21,7	1184,24
Aragón	34	24,9	1792,79
Asturias	18	19,1	1238,72
Baleares	5	20,4	2822,2
Canarias	10	50,2	5212,8
Cantabria	2	16	475,5
Castilla-Mancha	19	14,7	913,63
Castilla-León	32	12,5	1174,34
Cataluña	93	33,4	2172,42
Extremadura	7	48,3	2377,86
Galicia	15	13,5	1019,07
Rioja	11	12,8	3283,82
Madrid	31	23,6	5233,19
Melilla	1	4	1804
Murcia	38	61,1	3283,84
Valencia	43	127,3	8177,79
País Vasco	12	34,6	1621,25

\* En miles de euros.

Tabla 5.2

Variables de la función de costes y beneficio, valor medio, mínimo y máximo (en miles de euros).

Símbolo	Definición	Media	Mínimo	Máximo
Variables dependientes				
C	Variable costes operativos, que incluye gastos de personal, materias primas, otros gastos y amortizaciones.	6279	135	369727
$\Pi$	Variable beneficio, definida por el resultado de explotación	140	-5025	11082
Variable cantidad de output				
Y	Ingresos de explotación	6420	137	371984
Variables precio de los inputs				
$P_1$	Precio del input trabajo (gasto de personal / nº de empleados equivalentes a tiempo completo).	17,6	0,20	29
$P_2$	Precio del input materias primas (consumo de mercaderías / ingresos de explotación).	0,76	0,03	1,28
$P_3$	Precio del input capital físico (otros gastos + amortizaciones / inmovilizado).	2,15	0,05	25

### 05.3. Resultados de la estimación de las eficiencias.

Los resultados de la estimación de la función translog tanto para los costes como para el beneficio vienen expresados en la tabla 5.3 y tabla 5.4 respectivamente. Estas funciones se ajustan bien a los datos como revela el valor del R-cuadrado (0,99 y 0,94 respectivamente) y el valor del estadístico-F (6956;  $p < 0,001$ , y 4548;  $p < 0,001$ , respectivamente) de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios que se usó como valores de comienzo de los parámetros en la estimación por mínimos cuadrados generalizados

Tabla 5.3  
Resultados de la estimación de la función de costes por mínimos cuadrados generalizados

Variable	Coficiente	Desv. típica
cte	1,9324*	0,1447
$\psi_1$	0,6296*	0,0336
$\rho_1$	0,0181	0,02553
$\rho_2$	1,1142*	0,0310
$\psi_1 * \psi_1$	0,0222*	0,0021
$\rho_1 * \rho_1$	0,0240*	0,0020
$\rho_1 * \rho_2$	-0,1120*	0,0022
$\rho_2 * \rho_2$	0,1962*	0,0039
$\psi_1 * \rho_1$	-0,0210*	0,0035
$\psi_1 * \rho_2$	0,0336*	0,0037
Log likelihood	3640,9	

Las condiciones de homogeneidad y simetría se impusieron utilizando el input 3.

R cuadrado con MCO = 99%

N = 2230

\* Significativo al 1%

Tabla 5.4  
Resultados de la estimación de la función de beneficios por mínimos cuadrados generalizados

Variable	Coefficiente	Desv. típica
cte	10,5832*	0,3138
$\psi_1$	0,3281*	0,0664
$\rho_1$	-0,3398*	0,0753
$\rho_2$	1,5961*	0,0882
$\psi_1 * \psi_1$	0,0150*	0,0040
$\rho_1 * \rho_1$	0,0193*	0,0061
$\rho_1 * \rho_2$	-0,1462*	0,0060
$\rho_2 * \rho_2$	0,2595*	0,0101
$\psi_1 * \rho_1$	0,0260*	0,099
$\psi_1 * \rho_2$	-0,0139	0,0100
Log likelihood	725,4	

Las condiciones de homogeneidad y simetría se impusieron utilizando el input 3.

R cuadrado con MCO = 94%

N = 2230

\* Significativo al 1%

En la tabla 5.5 se muestra el resultado de las eficiencias estimadas tanto para la función de costes como para la función de beneficio y economías de escala, que incluye la estimación del valor máximo, medio y mínimo de la eficiencia para cada uno de los mayoristas, así como la desviación típica y la mediana. Resaltar que de acuerdo con lo expresado en el epígrafe 5.1 de este capítulo, el modelo de efectos aleatorios empleado aquí asume que el término de error aleatorio tiende en media a cero para el periodo considerado. Sin embargo, la estimación de la eficiencia no es completamente exacta si los errores aleatorios no se cancelan unos con otros durante el periodo.

Para corregir este defecto seguimos el trabajo de Berger (1993) y truncamos los residuos en los dos extremos al 1, 5 y 10 por ciento de la distribución de la eficiencia estimada, observándose que tanto la eficiencia de costes como de beneficio dependen del punto de truncación elegido, pero siendo el cambio mucho menor a partir de una truncación del 5 por ciento, por lo que consideramos que el 5 por ciento es un nivel razonable de truncación para valorar los resultados.

El valor de la eficiencia para cada empresa mayorista en particular constituye la medida de la calidad de los servicios directivos. También se han calculado las economías de escala para cada empresa mayorista

Tabla 5.5  
Estimación de la eficiencia\*

	Eficiencia de costes**	Eficiencia de beneficio**	Eficiencia de escala
Media	0,793	0,657	0,740
Máximo	1	1	0,835
Mínimo	0,509	0,483	0,590
Mediana	0,804	0,637	0,739
Desviación típica	0,104	0,100	0,028

\* Para la totalidad de la muestra.

\*\* Para un nivel de truncación del 5%

La media de la eficiencia de costes está alrededor del 79 % de la empresa mayorista más eficiente de la muestra, lo que estaría indicando que la empresa mayorista media podría, si emplease sus inputs de la forma más eficiente posible, reducir sus costes de producción en un 21 %. Para el caso de la muestra utilizada en este estudio (costes medios de 6,3 millones de euros), supondría una reducción de los costes medios de 1,3 millones de euros.

Este resultado es mucho más contundente en el caso de la eficiencia de beneficio. La media de esta eficiencia está alrededor del 66% de la empresa mayorista más eficiente de la muestra, lo cual revelaría que debido a excesivos costes, deficientes ingresos o ambas cosas, la empresa mayorista media estaría perdiendo alrededor del 34 % de su beneficio potencial. En nuestro caso, el beneficio medio de las empresas mayoristas de la muestra es de 140 mil euros, por tanto, un 34 % supondría elevar los beneficios medios en casi 50 mil euros.

Por el contrario, la eficiencia de escala es en media superior a la eficiencia de beneficio y algo inferior a la eficiencia de costes; en concreto el valor de esta eficiencia es del 74 %, lo que significa que las empresas mayoristas de la muestra podrían reducir su coste medio unitario en un 26% si estuviesen en su escala óptima de producción.

La tabla 5.6 muestra las correlaciones entre las distintas eficiencias, donde, como era de esperar, la eficiencia de costes y la eficiencia de beneficio están altamente correlacionadas y estadísticamente significativas, pero, sorprendentemente, esta correlación es negativa. La explicación a esta correlación negativa puede ser doble, primero, puede ser que la ineficiencia de costes e ingresos estén negativamente relacionadas, de forma que una empresa con una baja eficiencia de costes tienda a tener una alta eficiencia de ingreso. Esto podría ocurrir debido a la presión competitiva ya que, por ejemplo, una empresa con un alto valor de su cartera de productos o alta eficiencia de ingresos tiene menos presión del mercado para controlar sus costes en relación con sus ingresos.

Tabla 5.6  
Correlaciones\*

	EE	EC	EB
EE	1		
EC	-0,292 (0,000)	1	
EB	0,018 (0,701)	-0,773 (0,000)	1

\* Coeficiente de correlación de Pearson con la significación bilateral entre paréntesis.

N = 446

Una segunda explicación podría estar en que la estimación de la ineficiencia de costes normalmente no recoja adecuadamente las diferencias en la calidad de los productos entre empresas, característica ésta que requiere de un coste adicional para ser generada. Como se discutió con anterioridad, la eficiencia de beneficio sí recoge, al menos en parte, la calidad implícita de los productos al considerar el ingreso adicional que puede generar un producto de mayor calidad.

En la tabla 5.7 y gráfico 5.1 se muestran los valores estimados medios de la eficiencia de costes, la eficiencia de beneficio y la eficiencia de escala por intervalos de activos. Se observa claramente una significativa correlación entre la eficiencia y el tamaño de la empresa mayorista, medido éste por el activo total; siendo esta correlación positiva en el caso de la eficiencia de beneficio y eficiencia de escala y negativa en el caso de la eficiencia de costes.

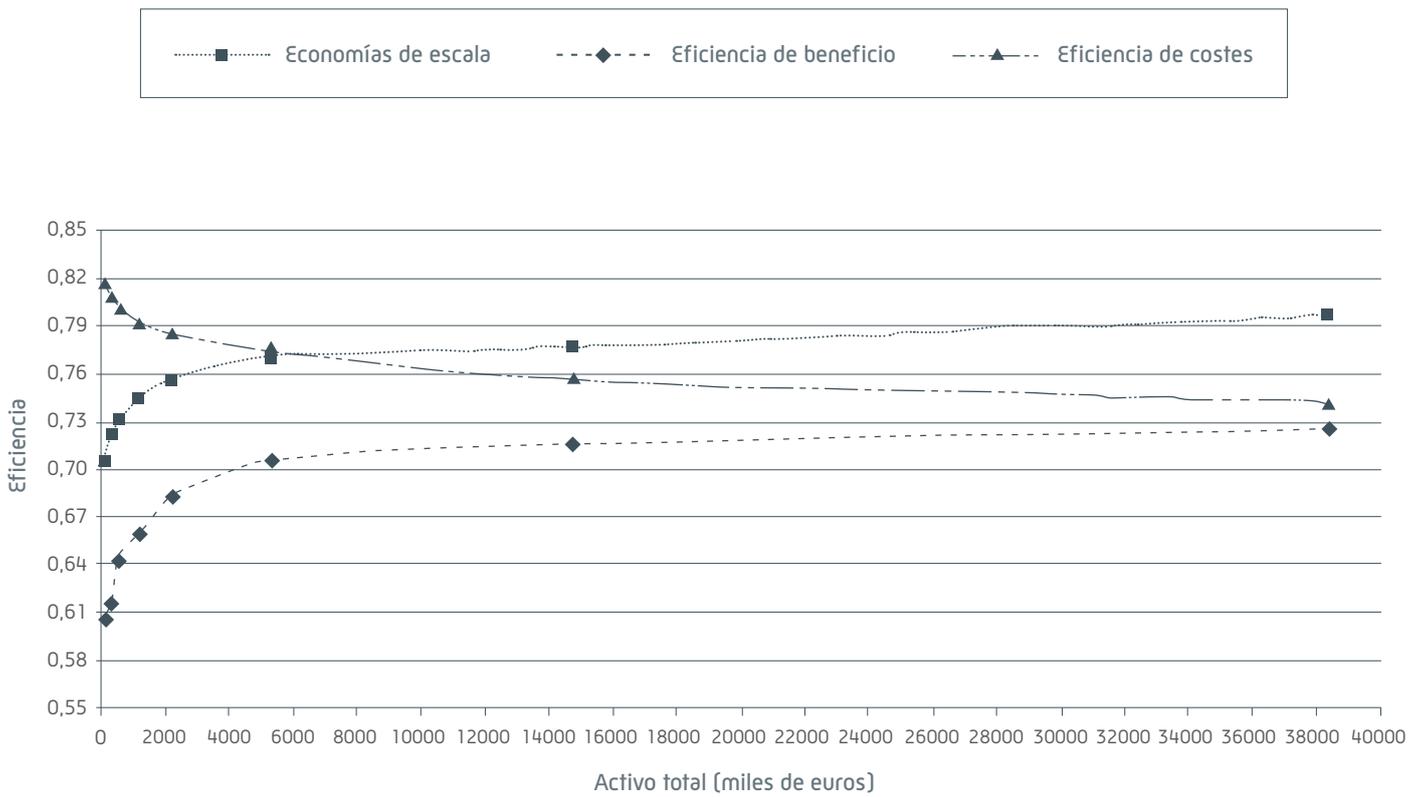
El resultado para las eficiencias de escala nos está indicando que la empresa mayorista está operando en el lado decreciente de la curva de costes medios, esto es, conforme estas empresas aumentan su tamaño se reducen los costes medios unitarios y se incrementa la eficiencia de escala. Sin embargo, el resultado para la eficiencia de costes muestra que, conforme la empresa mayorista incrementa su tamaño, es menos eficiente gestionando los costes de sus recursos, siendo, por el contrario, más eficiente gestionando sus ingresos (la eficiencia de beneficio se incrementa con el tamaño). Este resultado viene a corroborar la correlación negativa entre la eficiencia de costes y beneficio (ver tabla 5.6) discutida anteriormente en este mismo epígrafe.

Tabla 5.7  
Eficiencia media por intervalo de activo

Activo total entre*	Mayoristas en el intervalo	Eficiencia de beneficio	Eficiencia de costes	Eficiencia de escala
0-200	37	0,605	0,815	0,704
200-400	53	0,615	0,805	0,722
400-800	106	0,643	0,801	0,730
800-1600	108	0,658	0,790	0,744
1600-3200	71	0,682	0,785	0,756
3200-10000	52	0,704	0,773	0,770
10000-20000	10	0,715	0,756	0,777
>20000	9	0,725	0,743	0,796

\* En miles de euros

Gráfico 5.8  
Eficiencia media por intervalo de activo



06

Análisis estadístico

## 06.1. Introducción.

La siguiente ecuación representa el modelo estructural basado en la relación especificada anteriormente, donde el subíndice *i* indica la empresa y el subíndice *t* el año.

$$ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EFICIENCIA_{it} + \epsilon_{it}$$

La muestra recoge un total de 446 empresas mayoristas de fruta y hortalizas en España, abarcando la totalidad de las Comunidades Autónomas y un amplio abanico de tamaño. El modelo de regresión lineal exige el cumplimiento de dos propiedades, la heterocedasticidad y la autocorrelación. Para comprobar la autocorrelación se emplea el estadístico Durbin-Watson (que en este caso es igual a 2,10), descartándose la existencia de la misma. Para considerar la heterocedasticidad se estudió el gráfico de los residuos contra los valores predichos y las variables independientes, desestimándose también su existencia. Por el contrario, no se puede rechazar la existencia de cierto grado de multicolinealidad entre las variables independientes.

Para la estimación final del modelo de regresión lineal, se emplea como software el *limdep 8.0*. Se estiman cuatro modelos de forma que se pueda valorar el impacto de las distintas eficiencias sobre el ROA relativo:

**Modelo 1**, sólo con las variables de control,

$$ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + \epsilon_{it}$$

**Modelo 2**, donde a las variables de control se les añade las variables de eficiencia de beneficio (EB),

$$ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EB_{it} + \epsilon_{it}$$

**Modelo 3**, donde a las variables de control se les añade la variable de eficiencia de beneficio (EB) y eficiencia de costes (EC),

$$ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EB_{it} + b_5 EC_{it} + \epsilon_{it}$$

**Modelo 4**, donde a las variables de control se les añade las variables de eficiencia de beneficio (EB), eficiencia de costes (EC) y la eficiencia de escala (EE),

$$ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EB_{it} + b_5 EC_{it} + b_6 EE_{it} + \epsilon_{it}$$

Para comparar la bondad del ajuste de los modelos se utiliza tanto el  $R^2$  como la suma de cuadrado de los errores (Greene, 1993).

## 06.2. Resultados.

En la tabla 6.1 se muestra la media y desviación típica de las variables consideradas para las 446 empresas mayoristas estudiadas. La media de la eficiencia de escala, eficiencia de costes y eficiencia de beneficio es de 0,74, 0,79 y 0,66 respectivamente, mientras que la desviación típica es de 0,03, 0,10 y 0,10 respectivamente, y dado que los servicios directivos son aproximados por estos tres conceptos, podría afirmarse que este recurso es diferente para cada uno de las empresas de la muestra, por otro lado, condición necesaria para que un recurso sea escaso.

Tabla 6.1  
Media, desviación típica<sup>a</sup>

Variables	Media	Des. Típica
1. ROA relativo	0,00	0,06
2. ROA <sub>t-1</sub> relativo	0,00	0,08
3. IE	6420	15663
4. AT	2561	6434
4. EE	0,74	0,03
5. EC	0,79	0,09
6. EB	0,66	0,08

<sup>a</sup> N = 446

La tabla 6.2 presenta la estimación del modelo por mínimos cuadrados ordinarios. En el modelo 1 se presenta los resultados de la estimación sólo con las variables de control y únicamente el coeficiente de la variable retardada del ROA es significativo y además positivo, como era de esperar. Por el contrario, el coeficiente de la variable ingresos de explotación y activo total no es estadísticamente significativo.

El modelo 2 incorpora la eficiencia de beneficio, cuyo coeficiente es positivo y estadísticamente significativo, también como era de esperar. Al añadir esta variable, mejora significativamente el ajuste del modelo, ya que la suma del cuadrado de los errores se reduce en 0,062 y el R<sup>2</sup> pasa de 0,38 a 0,42, lo que supone un incremento del 10,5%. Por otro lado, no hay cambios significativos en los otros coeficientes de las variables de control respecto al modelo 1. Consecuentemente y dado que la variable retardada del ROA está en el modelo, la eficiencia de beneficio incrementa el ROA sobre el año anterior, este resultado apoya la subhipótesis 1 de este trabajo, esto es, la eficiencia de beneficio mejoran el ROA de las empresas.

En el modelo 3 se añade la eficiencia de costes, cuyo coeficiente es positivo y estadísticamente significativo, como era de esperar. Al agregar esta variable también mejora significativamente el

ajuste del modelo, ya que la suma de cuadrado de los errores se reduce en 0,138 y el  $R^2$  pasa de 0,38 a 0,46, lo que supone un incremento del 21,1%. Asimismo, tampoco hay cambios significativos en los otros coeficientes de las variables de control respecto al modelo 1. Nuevamente y dado que la variable retardada del ROA está en el modelo, la eficiencia de beneficio incrementa el ROA sobre el año anterior, este resultado apoya la subhipótesis 2 de este trabajo, esto es, la eficiencia de costes mejora el ROA de las empresas.

Por último, en el modelo 4 se agrega la eficiencia de escala, cuyo coeficiente es positivo y estadísticamente significativo, como era de esperar. Al añadir esta variable también mejora significativamente el ajuste del modelo, ya que la suma de cuadrado de los errores se reduce en 0,178 y el  $R^2$  pasa de 0,38 a 0,48, lo que supone un incremento del 26,3%. Asimismo, tampoco hay cambios significativos en los otros coeficientes de las variables de control respecto al modelo 1. Nuevamente y dado que la variable retardada del ROA está en el modelo, la eficiencia de beneficios incrementa el ROA sobre el año anterior, este resultado apoya la subhipótesis 3 de este trabajo, esto es, la eficiencia de costes mejora el ROA de las empresas.

En resumen, este resultado viene a corroborar la hipótesis central de este trabajo, esto es, la eficiencia influye significativamente en el comportamiento de la rentabilidad económica (ROA) de las empresas mayoristas de fruta y hortalizas en España; por tanto y dado que hemos considerado la eficiencia como una adecuada aproximación a los servicios directivos, podemos concluir que éstos constituyen un recurso estratégico<sup>57</sup> empresarial.

---

57. Para una discusión en profundidad sobre los inconvenientes que presenta la generalización de hallazgos empíricos en relación a la teoría de recursos y capacidades, ver Gibbert (2006).

Tabla 6.2  
Resultado del análisis de regresión <sup>a</sup>

Variabes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo4
Constante	-0,001 (-0,384)	-0,080* (-5,114)	-0,362* (-7,238)	-0,770* (-7,241)
ROA <sub>t-1</sub>	0,006* (16,4)	0,006* (16,7)	0,005* (14,46)	0,005* (13,93)
IE	0,0000 (0,470)	0,0000 (1,299)	0,0000 (0,822)	0,0000 (0,205)
AT	0,0000 (0,322)	0,0000 (0,668)	0,0000 (0,604)	0,0000 (0,193)
EB	-	0,120* (5,117)	0,291* (7,93)	0,351* (9,11)
EC	-	-	0,245* (5,91)	0,331* (7,32)

Variabes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo4
EE				0,421* (4,33)
R <sup>2</sup>	0,38	0,42	0,46	0,48
% de cambio del R <sup>2</sup> sobre el modelo 1	-	10,5	21,1	26,3
Suma de cuadrados de los errores	1,105	1,043	0,967	0,927
Δ suma errores sobre el modelo 1	-	0,062**	0,138**	0,178**

<sup>a</sup> Estadístico t entre paréntesis, N = 446

\* p < 0,001

\*\* p < 0,05

07

Conclusiones, limitaciones  
y recomendaciones

## 07.1. Introducción.

En los últimos años, los mercados parecen caracterizarse, fundamentalmente, por la aparición de un gran número de operadores con productos y servicios en condiciones desconocidas hasta ese momento, lo que ha hecho desaparecer a muchas empresas existentes y ha obligado a otras a modificar su forma de competir. Esta situación surge como consecuencia de las nuevas condiciones que presentan estos mercados, cada vez más abiertos y globales, y del mayor protagonismo de los consumidores, con superiores niveles de exigencia y de capacidad de elección. Todo ello, sin duda, también condicionado por la evolución seguida por la tecnología, que de manera creciente ha venido marcando el ritmo de estos cambios.

Estos nuevos escenarios hacen que la competitividad entre las empresas se convierta en un ejercicio cada vez más exigente, al pasar de unas condiciones medianamente estables, a otras caracterizadas por la dificultad y variabilidad, que exige respuestas cada vez más complejas e inmediatas (Oreja y Yanes, 2001), donde los márgenes empresariales, como consecuencia de estas nuevas condiciones, sufren importantes deterioros que les obliga a poner en marcha todo un proceso de búsqueda de mecanismos alternativos con el fin de lograr alcanzar adecuados niveles de rendimiento, dado que las tradicionales medidas parecen ser cada vez menos útiles para tales fines y obliga a las empresas a tener que plantearse caminos alternativos para enfrentarse a esos nuevos retos.

Ante el grado de dificultad creciente en las empresa para alcanzar y mantener rendimientos por encima del normal, se ha considerado necesario profundizar en la búsqueda de aquellas condiciones que permiten obtener ventajas competitivas sostenidas, y más concretamente en el origen de dichas ventajas, ya que debe poder entenderse las razones por las cuales las empresas de un mismo sector presentan y mantienen diferencias en sus resultados económicos, teniendo además en cuenta, que dichas diferencias resultan ser mayores entre empresas intra-sector que las existentes inter- sectores.

Los primeros estudios en el campo de la dirección estratégica se centraron en analizar las particulares condiciones estructurales del sector industrial, tales como: barreras de entrada, número de empresas, concentración empresarial y, en general, las condiciones propias del entorno en el que las empresas desarrollan su actividad, para explicar la existencia de rendimientos diferentes entre empresas y por encima del normal (Porter, 1982,1987). Se consideraba por tanto, que el entorno, al condicionar las decisiones empresariales, podía explicar el origen de las ventajas competitivas sostenidas.

Aunque esta perspectiva sigue siendo válida actualmente, desde nuestro punto de vista no responde adecuadamente a las auténticas razones que pueden explicar la persistencia de diferencias en los resultados inter - empresas, incluso ante comportamientos aparentemente similares. Por otro lado, los supuestos sobre los que descansan estas teorías del entorno, resultan ser excesivamente restrictivos, ya que no siempre asumen las condiciones habituales en las que se desenvuelve la realidad empresarial. Por estas razones, son cada vez más las investigaciones en Dirección Estratégica

que se inclinan por buscar la respuesta a las citadas preguntas en el ámbito interno de la empresa, en sus recursos y capacidades (Barney, 1991).

Desde un punto de vista analítico, la teoría de Recursos y Capacidades de la empresa supone que la posición competitiva de la misma depende de la especialización de sus recursos, activos y habilidades, centrándose en lograr una utilización óptima de éstos, para poder así alcanzar ventajas competitivas. Dicha especialización hará que las empresas sean heterogéneas con relación a sus recursos, incluso dentro del mismo sector, manteniéndose esta heterogeneidad en el tiempo como consecuencia de la habitual imperfección de los mercados.

De esta manera, la teoría de Recursos y Capacidades supone una interesante perspectiva sobre la que conviene profundizar, habida cuenta de las nuevas aportaciones que representa para los modernos decisores empresariales, cada vez más centrados en aspectos internos, donde es de destacar a los recursos intangibles por su relevancia como determinantes en la generación de ventajas diferenciales entre empresas. En tal sentido, las investigaciones sobre cómo los recursos y capacidades existentes en los diversos sectores económicos pueden ser origen de ventajas competitivas sostenidas, permiten incrementar las evidencias empíricas sobre la validez de dicha teoría.

Este trabajo de investigación pretende contribuir teórica y empíricamente al debate acerca de la potencialidad de los recursos intangibles como generadores de ventajas competitivas sostenidas, al centrar el estudio en el papel que los servicios directivos tienen en los resultados empresariales, aumentando con ello las evidencias empíricas acerca de la validación de dicha teoría de recursos y capacidades, en la medida que se pudieran analizar los resultados que los servicios directivos generan en la empresa.

La importancia de la función directiva aunque ha venido siendo destacada por su singularidad e importancia (Mintzberg, 1990; Araujo y García, 2000), la creciente complejidad de las condiciones a que deben enfrentarse las empresas, convierten actualmente en relevante el estudio de la figura del decisor.

En la lógica de la teoría de recursos y capacidades de la empresa, los servicios directivos son un recurso intangible que en teoría pueden incrementar los resultados de la misma (Barney, 1991), dependiendo de la calidad de sus decisiones, al reunir aspectos singulares tales como el conocimiento, capacidad de anticipación y habilidades para la implementación de ciertas estrategias. La formación de este recurso resulta ser compleja, ya que implica la existencia de un determinado equilibrio entre las distintas competencias, que le hace socialmente complejo y causalmente ambigua en su proceso de formación, por lo que resulta ser únicos y muy difícil de imitar. Es, en definitiva, un recurso intangible de claro valor estratégico capaz de proporcionar aquellas capacidades diferenciales, susceptibles de generar ventajas competitivas sostenidas (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Ante las dificultades encontradas para valorar los recursos intangibles (Hall, 1992) y dada la falta de consenso en la doctrina, parece razonable admitir que los equipos directivos son responsables directos de las decisiones que tienen que ver con el qué, cuánto y cómo producir y, por tanto, lo son también del mayor o menor nivel de eficiencia de las empresas, ya que con éstas decisiones se condicionan los costes e ingresos empresariales. Consecuentemente, el nivel de eficiencia puede ser considerado como una buena variable *proxy* de la calidad de las decisiones de los directivos.

El análisis de la calidad de los servicios directivos, se ha abordado a través del estudio del comportamiento de las empresas del sector mayorista de frutas y hortalizas en España por razones de oportunidad, dado el relevante papel que ha adquirido dicho sector en los últimos años. Por un lado, ha posibilitado la comercialización de las producciones nacionales de frutas y hortalizas, lo que le otorga un importante protagonismo frente al siempre relevante sector primario y, por otro, facilitando y ayudando al desarrollo y evolución del comercio detallista (Mollá y Sánchez, 2000). La distribución comercial mayorista es, en definitiva, un sector que ha venido teniendo importantes y profundos retos a los que han debido enfrentarse las empresas que lo conforman al pasar de períodos de relativa estabilidad a otros marcados por la convulsión y el cambio, y donde el papel del directivo ha resultado fundamental, lo que nos ha permitido medir la calidad de las decisiones a través de sus niveles de eficiencia observados.

El objetivo de esta investigación, se centra en el avance acerca del conocimiento de los servicios directivos, y más concretamente, en su posible consideración como recurso estratégico para las empresas. Para ello, una vez considerado que este recurso reúne desde el punto de vista teórico las propiedades para ser un recurso estratégico de acuerdo con la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991). Entonces:

**Proposición:** “Una mayor calidad de los servicios directivos incrementa los resultados empresariales”

Con el fin de validar dicha proposición, y dado que el resultado de las empresas se mide por rentabilidad económica (ROA) y la eficiencia puede ser una buena aproximación a la calidad de los servicios directivos, se ha formulado la siguiente hipótesis:

**H:** “La eficiencia está positivamente relacionada con la rentabilidad económica”

Sustentándose, a su vez, dicha hipótesis en tres sub-hipótesis:

- $h_1$ : “La eficiencia de beneficio está positivamente relacionada con el ROA”
- $h_2$ : “La eficiencia de costes está positivamente relacionada con el ROA”
- $h_3$ : “La eficiencia de escala está positivamente relacionada con el ROA”

La eficiencia de escala permite medir la reducción del coste medio que se experimenta cuando se incrementa proporcionalmente el nivel de producción. La eficiencia de costes se refiere a la relación entre los costes mínimos necesarios para producir un vector de output y los costes efectivamente empleados por la empresa en ese momento, indicando la diferencia entre cómo una empresa podría utilizar potencialmente sus recursos y el uso que está haciendo de ellos en ese momento. La eficiencia de beneficios, por su parte, señala la relación entre el beneficio actual de una empresa y el nivel máximo que podría alcanzar. Las ineficiencias de cada empresa han sido estimadas por comparación relativa con respecto a la posición considerada como más eficiente, que viene determinada por el mejor comportamiento observado entre las empresas de la muestra analizada.

Mediante la consideración de una función de costes multiproducto translog, se han determinado los parámetros de costes y beneficios de las distintas empresas mayoristas, utilizando datos de panel, mediante modelo de efectos aleatorios y aplicación de mínimos cuadrados generalizados.

De los resultados obtenidos se concluye que:

- 1º Los servicios directivos constituyen un recurso estratégico y, por tanto, son fuente de ventajas competitivas sostenidas en la empresa.
- 2º El complejo conjunto de características determinantes de la actitud y predisposición de los directivos, y no sólo el mero ejercicio de sus clásicas funciones, las que fijan la calidad de sus servicios. Más concretamente, es el específico equilibrio de las mismas para cada situación y empresa. Los servicios directivos deben ser entendidos como capacidades dinámicas<sup>58</sup>, en el sentido de saber desarrollar y reconfigurar las competencias internas y externas según los cambios del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 97), anticipando estrategias en las que se reconozca el valor estratégico de los nuevos recursos que deben de ser desarrollados (Collis, 91).
- 3º Los distintos niveles de eficiencia que presentan las empresas indican las diferentes posibilidades de mejora con que cuentan. Concretamente, estas empresas pueden reducir sus costes de explotación en una media del 21%, lo que supondría un ahorro de 1,3 millones de euros<sup>59</sup>.

Por otro lado, dicho exceso de costes junto a unos deficientes ingresos hacen que las empresas de este sector estén dejando de ganar un 34% de su beneficio potencial, lo que en términos monetarios significa que estas empresas mayoristas de frutas y hortalizas podrían aumentar en 50 mil euros<sup>60</sup> su beneficio de explotación medio. Puesto que los servicios directivos se configuran como capacidades, en la medida que se trata de un conjunto de caracteres que permiten la coordinación del resto de recursos de la empresa (Díez de Castro y Martín Jiménez, 95), se demuestra que los

---

58. Entendemos por capacidades dinámicas los flujos dinámicos de valor capaces de generar capacidades ocultas (Edvinson y Malone, 97)

59. Sobre unos costes medios de 6,3 millones de euros, según se indica en el capítulo 5

60. Sobre unos beneficios medios de 140 mil euros, según el capítulo 5

directivos del sector pueden mejorar tanto la calidad, como el equilibrio de sus capacidades, a fin de adecuarlas a las exigencias del sector (Teece, Pisano y Shuen, 97), ya que no sólo consiste en disponer de las mismas, sino en saberlas poner en marcha de manera efectiva (Arraiz, 2002).

En cuanto a los costes de escala, las empresas mayoristas de frutas y hortalizas podrían en media disminuir sus costes de producción en un 26% si aumentasen su nivel de producción. El papel de los directivos del sector parece haber quedado circunscrito a la mera administración y combinación de los recursos de sus empresas, sin haber sido capaces de poner en marcha nuevas capacidades acorde con las nuevas escalas (Gold, 81).

4º La relaciones existentes entre los distintos tipos de eficiencia denotan diferente actitud de los directivos al tratar los ingresos y los gastos. Así, los directivos enfocan sus servicios no sólo en razón de sus habilidades, capacidades y conocimientos, sino también, en función de sus emociones, valores y percepciones personales (Teece et al., 97) acerca de los comportamientos que observan en el sector y que conforman su experiencia (Castanias y Helfat, 91), lo que les lleva a plantear sus particulares prioridades en cada momento.

Los directivos del sector, conforme más pequeña es la empresa, tienen menor poder de mercado y sólo les cabe actuar sobre aquellos elementos que controlan, como son los costes. Al aumentar el tamaño de las empresas, crece su poder de mercado y con ello sus ingresos, centrándose en la gestión del crecimiento y descuidando sus costes, puesto que el mercado así se los permite. Conviene recordar, que uno de los riesgos del crecimiento empresarial es la aparición, a partir de determinados niveles de escala, de deseconomías gerenciales (Sawyer, 83), como consecuencia de las dificultades de controlar organizaciones de cierto tamaño. A pesar de las ventajas que para las empresas del sector supone trabajar a mayor escala, a partir de los 6 millones de euros, aproximadamente, de activo total, estas empresas presentan un cambio de comportamiento, con una evolución de los ingresos que no logra compensar suficientemente el paulatino incremento de costes.

## 07.2. Implicaciones generales y recomendaciones sectoriales

De las conclusiones alcanzadas, se desprende que la función directiva constituye una fuente de ventajas competitivas sostenida para las empresas. Este recurso, por tanto, debe ser considerado como de igual relevancia que lo han sido otros, en razón no sólo de la importancia de sus funciones, al comprometer a la organización y a sus actividades, sino por las importantes consecuencias que para el futuro de las organizaciones se derivan de sus actuaciones.

Con esta investigación se confirma la importancia de la figura del directivo en la medida que le corresponde a él entender lo que está pasando a su alrededor, descubrir lo que en ese momento es relevante para el sector (Amit Schoemaker, 93), saberlo consensuar con el conjunto de la empresa (Floyd y Wooldridge, 92) y lograr que se implante correctamente (Barney, 91), para poder alcanzar ventajas competitivas sostenida.

También se concluye, que es posible que aquellas empresas que carezcan de otros recursos singularmente relevantes puedan alcanzar ventajas competitivas en la medida que sus directivos sepan combinar adecuadamente esos recursos en cada momento y adoptar aquellas decisiones precisas para cada situación.

Dado el carácter de este recurso, podemos entender que la competitividad entre las empresas se plantee en términos de la calidad de las decisiones de sus equipos directivos y que los resultados empresariales no sean más que el reflejo de su comportamiento. Dadas las personales características que se requieren, las empresas deberán extremar la selección de sus directivos junto con una adecuada programación de sus carreras profesionales, donde la adquisición de habilidades y conocimientos especializados, les capacite como fuente de ventajas competitivas. Estos aspectos habrán de ser tenidos muy en cuenta conforme más competitivos se vayan volviendo los sectores.

Podemos afirmar en este caso, que la situación que presentan las empresas mayoristas de frutas y hortalizas obedece a las actitudes que son capaces de sostener sus servicios directivos con respecto a aquellos otros con los que se enfrentan. Así, frente a los oferentes de productos y servicios, los directivos muestran un comportamiento acorde a la capacidad de control de dichas decisiones en la medida que muestran habilidad, conocimiento y capacidad de negociación suficientes como para poder imponer sus criterios frente a aquellas variables que les son asequibles por su experiencia y formación, se trataría de los costes fundamentalmente de producto donde imponen sus condiciones a los productores como consecuencia del cada vez mayor protagonismo del intermediario, obteniendo importantes niveles de eficiencia, tal y como quedó expuesto anteriormente.

Sin embargo, respecto a los ingresos, se observa un comportamiento bien distinto como consecuencia del diferente carácter que presentan estos mercados y donde dichos mayoristas de frutas y hortalizas deben actuar. En este caso nos encontramos con directivos que tienen que responder

a una demanda cambiante, enfrentándose a unos operadores detallistas que les imponen condiciones de compra con unos niveles de exigencia cada vez mayores, y que obligan a los mayoristas a tener que asumir responsabilidades crecientes en la transformación comercial de estas frutas y hortalizas, sin que ello lleve aparejado un incremento proporcional de sus ingresos.

Los directivos de las empresas detallistas imponen sus condiciones ante una mayor capacidad negociadora y un mejor conocimiento de los mercados de consumidores finales, presionando a la baja los ingresos de los mayoristas y evitando pagar por aquellos nuevos servicios que les exigen, agravado por el carácter indiferenciado de los productos a comercializar, al tratarse de frutas y hortalizas, donde el papel del detallista último resulta esencial frente al cliente. Esta situación permite explicar las conclusiones anteriores, respecto a que los niveles de eficiencia de beneficio de las empresas mayoristas sean menores que los que cabría esperar.

Estas circunstancias permiten explicar que las empresas mayoristas de frutas y hortalizas, a pesar de aumentar sus márgenes brutos, no estén obteniendo rendimientos adecuados a las inversiones efectuadas, con el consiguiente deterioro paulatino que esto supone en el tiempo. A pesar de que gran parte de estos mayoristas realizan sus operaciones en los mercados mayoristas de la red nacional MERCASA, donde la existencia de una amplia concurrencia de operadores da a entender que se trata de mercados suficientemente competitivos, éstos no garantizan la eficiencia de sus operadores y con ello su supervivencia.

Es responsabilidad del directivo poner en marcha aquellas estrategias que generen comportamientos de los cuales se obtengan resultados lo más eficiente posibles. Los valores de eficiencia permiten entender en qué medida las empresas están actuando adecuadamente y con ello descubrir en qué aspectos de su gestión pierden competitividad. La actitud del directivo debe ser tal que, sin descuidar ninguna de las responsabilidades de la dirección, sea capaz de mantener una posición proactiva frente a los potenciales cambios que en todo momento pudieran aparecer. La formulación de nuevas alternativas de negocio, así como de mejora de los procesos y tareas por parte de los directivos, se hace tanto más necesario conforme más exigentes son los mercados, ya que de otra manera se tiende cada vez más a ser menos eficiente y con el tiempo a quedar fuera de mercado. Los directivos de las empresas mayoristas de frutas y hortalizas se han venido enfrentando a los cambios en el sector mediante crecimientos de dimensión que le permitan mejores condiciones de compra y de costes en general, sin haber sido capaces de proponer cambios cualitativamente significativos acordes a las nuevas escalas que impone la actividad, por lo que estas empresas tienden a aumentar su ineficiencia y con ello a perder cada vez más peso en la cadena comercial.

En el capítulo de recomendaciones, se plantean un conjunto de estrategias que permitan mejorar la posición de las empresas mayoristas acordes a las nuevas condiciones competitivas. Resultan especialmente relevante las dirigidas a mejorar la calidad de sus decisiones directivas ya que, como se ha demostrado en esta investigación, tienen un impacto directo en los niveles de rendimiento de las empresas.

- A. Las cadenas comerciales de frutas y hortalizas, acorde con los cambios habidos en la distribución, se han configurado en grandes grupos empresariales que trabajan simultáneamente en distintos tipos de mercados y formatos comerciales, por lo que las empresas mayoristas deberán conocer las características de dichos mercados y formatos para poder disponer de ofertas y servicios para todos ellos.
- B. Las condiciones de los mercados, cada vez más competitivos, exigen elevados niveles de eficiencia. La competencia se producirá entre grupos de cadenas comerciales donde el protagonismo seguirán teniéndolo los detallistas, y donde los mayoristas deberán asumir la necesidad de optimizar la eficiencia global de los servicios cada vez más complejos que prestan, con el objetivo de alcanzar, junto con el resto de miembros de la cadena, adecuados niveles de competitividad.
- C. La mejora de la eficiencia de las empresas mayoristas pasa por plantear, en este contexto de cambio, propuestas innovadoras generadoras de nuevos ingresos acordes con dichos cambios, más que por mejoras en la administración de los recursos con que cuentan.
- D. Las empresas mayoristas deberán de ser capaces de adquirir un mayor protagonismo frente al resto de miembros de la cadena comercial, a través del establecimiento de mecanismos de colaboración.
- E. Los directivos de las empresas mayoristas deberán adquirir una mayor profesionalización, con capacidades y habilidades tales, que puedan competir en igualdad de condiciones con los directivos de las empresas detallistas, ya que sólo a través de la calidad dichos servicios directivos podrán alcanzar ventajas competitivas en las complejas cadenas comerciales.

### 07.3. Limitaciones de la investigación.

La determinación precisa del comportamiento empresarial resulta necesaria con objeto de poder determinar qué aspectos de la empresa, bajo la lógica de los recursos, son los generadores de ventajas competitivas. En esta investigación, se ha considerado que el ROA constituye una buena aproximación de la medida del comportamiento competitivo.

Sin embargo, estudiar el resultado empírico a través de variables dependientes muy agregadas, tales como el ROA, pese a ser un indicativo claramente explicativo de dicho comportamiento empresarial, supone ciertos riesgos, ya que deja sin considerar otras posibles perspectivas de las ventajas competitivas (Ray, Barney y Muhana, 2004):

1. El resultado agregado de la empresa, al ser consecuencia de la combinación de las distintas actividades de que se compone, recoge el efecto conjunto (neto de mercado) de todas ellas, sin que pueda determinarse con exactitud el diferente grado de rendimiento de cada una, y con ello poder determinar la influencia de los distintos recursos sobre cada una de dichas actividades, posibilitando que pasen desapercibidas actividades que presentan ventajas competitivas combinadas con otras con desventajas, enmascaradas en unos resultados globales mediocres.
2. También, puede suceder que los denominados stakeholders se apropien de parte de los resultados económicos de la empresa, como consecuencia del nivel de influencia que ejercen sobre los directivos, antes de que dichos resultados se reflejen en los estados contables definitivos, por lo que los mismos estarían ofreciendo una visión inadecuada del resultante final no acorde con la realidad empresarial.
3. Además, es posible que estando en presencia de recursos exclusivos con capacidad de generar ventajas competitivas, se encuentren aún en proceso de desarrollo y la empresa aún no haya podido ser capaz de explotarlos adecuadamente, lo que hace que el resultado agregado del ROA, no pueda recoger suficientemente las mejoras que se están produciendo. Del análisis de dichos resultados globales, no parece claro que pueda detectarse tal potencialidad y volveríamos a obtener inadecuadas conclusiones que podrían inducir a error.

Otra posible limitación es el ámbito de análisis de la investigación, que se ha enfocado a través del comportamiento de los intermediarios del sector de frutas y hortalizas, en la medida que juegan un papel relevante en la cadena de distribución alimentaria, sin considerar el resto de elementos que conforman dicha cadena alimentaria percedera, esto es, productores y detallistas finales.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que este sector ha contado tradicionalmente con mecanismos de control por parte de las autoridades económicas, que pueden haber influido en los resultados de estas empresas, pero que por tratarse de aspectos ajenos al devenir de los mercados, no han sido tenidos en cuenta en esta investigación.

#### 07.4. Futuras líneas de investigación.

Esta tesis supone una aproximación a las siempre complejas decisiones empresariales generadoras de ventajas competitivas sostenidas, que deberá ser enriquecida con nuevas aportaciones y elementos que permitan avanzar en el difícil estudio de los intangibles. Por ello se proponen como futuras líneas de investigación las siguientes:

1. El estudio del comportamiento directivo de estas empresas mayoristas de frutas y hortalizas debería de ser contrastado con el comportamiento y decisiones del resto de empresas que configuran el conjunto de la cadena comercial, esto es, empresas productoras y detallistas, a fin de poder relacionar sus comportamientos y decisiones, dado la creciente dependencia entre las mismas.
2. Por otro lado, debe considerarse que las empresas del sector se encuentran inmersas en importantes cambios, derivados de la situación competitiva de los mercados. Sería conveniente contrastar los resultados y conclusiones de esta investigación en diferentes momentos de tiempo y verificar, así, el acierto de sus decisiones y el nivel de eficiencia directiva alcanzado.
3. Respecto al comportamiento seguido en otros sectores, sería conveniente poder contrastar los resultados de esta investigación con los que pudieran obtener en otros sectores, a fin de poder determinar en qué medida las condiciones sectoriales influyen en las decisiones directivas y poder extraer conclusiones de aplicación más general.
4. También convendría contrastar en qué medida el entorno geográfico, por ejemplo el insular, condiciona el comportamiento directivo (Oreja, 1998). La existencia de variables externas diferenciales podría obligar a sus directivos a introducir algún elemento de corrección que fuera determinante del comportamiento empresarial y, por tanto, influir en la obtención de ventajas competitivas.
5. Respecto al tipo de variables utilizadas, pudiera ser de interés contrastar las conclusiones de esta investigación, con aquellas otras derivadas de la consideración de variables, tanto dependientes como independientes, de corte cualitativo que incorporen otros aspectos determinantes del comportamiento empresarial.
6. Finalmente, sería interesante plantear, en qué medida los distintos procesos de selección de directivos y de planificación de sus carreras profesionales, por tipos de empresa, van incidiendo en la calidad de sus servicios.

08

Bibliografía

Abdolmohammadi, M. J. (1987): "Decision support and expert systems in auditing: A review and research directions". *Accounting and Business Research*, spring; 173-185.

Aboody, D. y Lev, B. (1998): "The value relevance of intangibles: The case of software capitalization". *Journal of Accounting Research*, 36 (supplement); 161-191.

Acedo, F. J.; Barroso, C. y Galan, J. L. (2006): "The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends". *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.

Agut, S. (2000): Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Universidad de Jaime I, Castellón. Cit. en Agut, S., Grau, R. y Peiró, J.M. (2003): "Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands". *International Journal of Hospitality Management*, 22; 281-295.

Aigner, D., Lovell, K. y Schmidt, P. (1977): Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models, *Journal of Econometrics*, 6, 21-37.

Alderson (1954): "Factors Governing the Development of Marketing Channels", *Marketing Channels for Manufactured Products*, Homewood. R. D. Irwing Inc.

Alonso, L. E. (2000): "La Cultura Comercial de los Productos Frescos", *Distribución y Consumo*, nº 53.

Amason, A.C. (1996): "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, 39; 123-148.

American Accounting Association (1973): "Report of the Committee on Human Resource Accounting", *The Accounting Review*, supl. al vol. 48: 169-185.

American Accounting Association (1974): "Report of the Committee on Human Resource Accounting", *The Accounting Review*, supl. al vol. 49: 115-126.

Amir, E. y Lev, B. (1996): "Value relevante of nonfinancial information: the wireless communications industry". *Journal of Accounting and Economics*, 22; 3-30.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organisational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46.

Andrews, K. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin.

Ansoff, H.I. (1984): *Implanting strategic management*. Prentice-Hall International, London.

- Ansoff, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto, Bilbao.
- Araujo Cabrera, Y. y García Falcón, J. M. (2000): *Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: Una aplicación empírica en pymes comerciales e industriales*. Fundación FYDE-Caja-Canarias.
- Arráiz, J.I. (2002): "Evaluación individual y retribución". En: *Talento Directivo: cómo medirlo y desarrollarlo*; Coordinación: Fernández Dávila, G. 2002. Ed. Prentice-Hall.
- Babio Arcay, M.R., Muiño Vázquez, M.F. y Vidal Lopo, R. (2002): "La decisión de publicar información voluntaria: un análisis de la opinión de directivos de la empresa española". En: *XI Congreso Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Madrid.
- Badaracco, J.L. (1992): *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*. McGraw-Hill. Madrid.
- Bain, J. (1959): *Industrial Organization*, Wiley, New York
- Baltagi, B. (1995): *Econometric analysis of panel data*. John Wiley & Sons Ltd.
- Bankinter (2000): Informe anual.
- Barney, J. (1986a): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive?", *Academy of Management Review*, 11
- Barney, J. (1986b): "Strategic Factor Markets: Spectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, (October 1986)
- Barney, J. (1989): "Asset stock accumulation and sustained competitive advantage: a comment", *Management Science*, Vol. 35, pp. 1511-1513
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17; 99-120.
- Barney, J. (1992): "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: a resource based analysis. En: Shrivastava P, Huff, A. y Dutton, J. editors. *Advances in strategic management*. 8, Greenwich (CT): JAI Press; 1992; 39-62.
- Barney, J.; McWilliams, A. y Turk, T. (1989): "On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive advantage". Paper presented at the *annual meeting of the Strategic Management Society*, San Francisco, CA.

- Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading
- Barney, J.B. y Arkan, A.M. (2001): "The resource-based view: origins and implications". In *Handbook of Strategic Management*, Hitt MA, Freeman RE, Harris JS (eds), Blackwell: Oxford UK., pp.124-188
- Barney, J.B. y Mackey, T.B. (2005): *Research Methodology in Strategy and Management*, Elsevier Greenwich, CT.
- Barsoux, J. (1994): *Start slow, end fast*, Financial Times
- Bauer, P. y Hancock, D. (1993): "The efficiency of the Federal Reserve in providing check processing services", *Journal of Banking and Finance*, N° 17, pp. 287-311
- Baumol, W.; Panzar, J. y Willig, R. (1982): *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, NY., Harcourt Brace Javanovich
- BBVA (2000): Informe anual.
- Becker, G. (1967): *Human capital and the personal distribution of income*. Michigan Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Ben-Zion, U. (1978): "The investment aspect of nonproduction expenditures: An empirical test". *Journal of Economics and Business*, 31; 224-229.
- Ben-Zion, U. (1984): "The R&D investment decision and its relationship to the firm's market value: Some preliminary results", en Griliches, Z (ed): *R&D, Patents and Productivity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berger, A. (1993): "Distribution Free estimates of efficiency in the U.S. banking industry and test of the standard distributional assumptions", *Journal of Productivity Analysis*, N° 4
- Berger, A. y Mester, L. (1997): "Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions?", *Journal of Banking and Finance*, N° 21, pp. 985-947
- Berger, A., Hancock, D. and Humphrey, D.B. (1993): Bank efficiency derived from the profit function. *Journal of Banking and Finance*, 17, 317-347.
- Berger, A.; Hunter, W. y Timme, S. (1993): "The efficiency of financial institutions: A review and preview of research past, present and future", *Journal of Banking and Finance*, N° 17

- Berné Manero, C. (2006): "Análisis de la demanda de servicios de distribución minorista", *Información Comercial Española*, Enero-Febrero (828).
- Bianchi, C. (1995): "Human resource accounting and business capabilities improvement costs control". *18<sup>th</sup> Congress of the European Accounting Association*, Birmingham, U.K.
- Bolton, R. y Grover, D. (1984): *Social style / management style*. AMACON, New Cork.
- Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36 No.2, pp.63-76.
- Bontis, N. (2001): "Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3 No.1, pp.41-60.
- Bontis, N., Chong, W y Richardson, S. (2000): "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries". *Journal of Intellectual Capital*, 1; 85-100.
- Borenstein, S. y Shepard, A. (1996): "Dynamic Pricing in Retail Gasoline Markets", *RAND Journal of Economics*, vol 27, n° 3.
- Bourgeois, L. (1985): "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, N° 3, pp. 548-573
- Bourgeois, L.J. (1980): "Performance and consensus". *Strategic Management Journal*, 1 (3); 227-248.
- Briz Escribano, J. y De Felipe Boente, I. (2006): "La Cadena Alimentaria en España, Retos y Perspectivas", *Distribución y Consumo*, n° 90
- Briz, J. (2003): *Internet, Trazabilidad y Seguridad Alimentaria*, Mundiprensa, Madrid.
- Brooking, A. (1996): *Intellectual capital: Core assets for the third millennium Enterprise*. Ed. Thomson Business Press. London.
- Brooking, A. (1997): "The management of intellectual capital". *Long Range Planning*, Vol. 30, Issue, 3 pp. 364-365
- Brozen, Y. (1970): "The antitrust and task force desconcentration recommendation", *Journal of Law and Economics*
- Brummet, R.L. (1970): "Accounting for human resources". *Journal of Accountancy*, 130; 62-66.

Brummet, R.L., Flamholtz, E.G. y Pyle, W.C. (1968): "Human resource measurement: a challenge for accountants". *Accounting Review*, 217-224.

Bueno, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica de la competencia actual". *Boletín de Estudios Financieros*, 164; 207-229.

Bueno, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, Agosto (164)

Bueno, E. (1999): *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*, Boletín Club Intellect, N°1

Bueno, E., Aragón, A. y García Morales, V. (2001): "El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas". Comunicación del XV Congreso ACEDE, Zaragoza.

Bueno, E.; Casani, F. y Lizcano, J. (1999): "Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico", Principios de Organización y Sistemas, *Documentos AECA*, N° 9, España

Burt, S. (2000): "The Strategic Role of Retail Brand in British Grocery Retailing", *European Journal of Marketing*, n° 34.

Camelo-Ordaz, C., Martín-Alcázar, F. y Valle-Guerra, R. (2003): Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context. *Journal of Business Research*, 56; 95-103.

Camisón, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". The Iberoamerican Academy of Management. *First International Conference Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective*.

Camúñez Ruiz, J.A., Moreno Campos, I. y Sierra Molina, G.J. (2003): "La valoración, por analistas financieros, de la utilidad de la información contable sobre el capital humano". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 117, abril-junio; 539-569.

Cañibano, L. (2000): "Medición de activos intangibles en la empresa". *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)* dedicada a la "Gestión de la Información en la Sociedad del Conocimiento y la Globalización"; 11-13.

Cañibano, L. y Sánchez, M. P. (2008): "Intellectual Capital Management and Reporting in Universities and Research Institutions", *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 26, n° 2, pp. 7-25

Cañibano, L., García-Ayuso, M. y Sánchez, P. (1999): "La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de las empresas: Revisión de la literatura". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 100; 17-88. Extraordinario.

Cañibano, L., García-Ayuso, M. y Sánchez, P. (2000): "Accounting for intangibles: A literature review". *Journal of Accounting Literature*, 19; 102-130.

Cañibano, L., Sánchez, P., García-Ayuso, M. y Chaminade, C. (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*. Fundación Airtel.

Carroll, G.R. y Teo, A.C. (1996): "On the social network of managers". *Academy of Management Journal*, 39; 421-440.

Carroll, J.S. y Guillen, J.D. (1987): "Are the classical management functions useful in describing managerial work?" *Academy of management Review*, 12; 38-51.

Casares Ripol, J. y Martín Cerdeño, V. (2003): "Evolución de la Distribución Comercial y de los Hábitos de Compra: del Dualismo al Polimorfismo", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 811

Casares Ripol, J. y Rebollo Arévalo, A. (1993): "Inflación y Distribución Comercial", *Información Comercial Española*, nº 713

Casares Ripol, Javier (1995): "Factores de Cambio en la Distribución Comercial", *Derecho Privado y Constitución*, nº 5, enero/abril

Casares Ripol, Javier y Rebollo Arévalo, Alfonso (1996): Innovación y Adaptación en Distribución Comercial. Ideas nuevas en "Odres" Viejos, *Distribución y Consumo*, n 27, abril/mayo.

Casares Ripoll, J y Martín Cerdeño, J. (2004): "El "Horror Vacui" en la Distribución Comercial: Variedad de Legislaciones", *Distribución y Consumo*, nº 73

Casares Ripoll, J. (1999): "El Papel de los Mercados Municipales en la Vertebración Económica y Social de las Ciudades", *Distribución y Consumo*, nº 44

Casares, J.; Briz, J.; Rebollo, A.; Muñoz, P. (1987): *La Economía de la Distribución Comercial*, Ed. Ariel, Colección Economía

Casares, J. y Rebollo, A. (2002): "La Innovación en la Distribución Comercial: El papel de MERCASA y la Red de MERCAS", *Distribución y Consumo*, nº 66

- Casares, J. y Rebollo, A. (2005). *Distribución comercial*. 2ª edición. Ed. Thomson-Civitas.
- Castanias, R.P. y Helfat, C.E. (1991): Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17; 155-171.
- Castanias, R.P. y Helfat, C.E. (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis". *Journal of Management*, 27; 661-678.
- Caves, R. y Porter, E. (1977): From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quart J. Econom.*, 91, pp. 421-441
- Chaney, P., Devinney, T. y Winter, R. (1991): "The impact of new product introductions on the market value of firms". *Journal of Business Finance*, 64(4); 573-610.
- Chatterjee, S. (1990): "Excess Resources, utilization costs and mode of entry", *Academy of Management Journal*, Vol.33, pp.780-800
- Chevalier, J.A.; Kashyap, A.K. y Rossi, P.E. (2003): "Why Don't Prices Rise during Periods of Peak Demand? Evidence from Scanner Data", *American Economic Review*, nº 93
- Chi, T. (1994): "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transactions cost problems and choice of exchange structure". *Strategic Management Journal*, 15; 271-290.
- Christensen, L.; Jorgenson, D. y Lau, L. (1973): "Transcendental Logarithmic Production Frontiers", *Review of Economic and Statics*, Nº 55, pp. 28-45
- Clark, J. (1961): *Competition as a dynamic process*, Brookings Institution, Washington
- Cockburn, I. M.; Henderson, R. M. y Stern, S. (2000): "Untangling the Origins of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 21, 1123-1145
- Collins, D., Maydew, E. y Weiss, I. (1997): "Changes in the value relevance of earnings and book values over the past forty years". *Journal of Accounting and Economics*, 24; 39-67.
- Collis, D. J. (1991): "A resource-based analysis of global competition: The case of bearing industry". *Emergence*, 1; 33-48.
- Collis, D. J. (1996): "Organizational capabilities as a source of profit". *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage: London; 139-163.
- Comisión Europea (1995): Teaching and learning towards the learning society. *Office for official publications of the European Communities*, Luxembourg.

Cool, K. y Dierickx, I. (1993): "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, nº 14

Coopers & Lybrand (1966): *European Value Chain Analysis Study*, ECR Europe, Utrech.

Corner, K. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within Industrial Organization Economics. *Journal of Management*. Vol. 17, nº 1, 121-154.

Cox, T.H. (1993): *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Barrett-Koehler, San Francisco, CA.

Cruz, I.; Oubiña, J. F. y Yagüe, M. J. (2005): "Retail Price dispersión: Spatial and Vertical Competition Análisis", *UAM Marketing Research Paper Series*, nº 1

Cruz Roche, I. (1991): *Fundamentos de Marketing*, Ed. Ariel, Madrid

Cruz Roche, I. y Oubiña Barbola, J. (2006): "Estructura de competencia y dispersión de precios en el comercio minorista", *Información Comercial Española*, nº 828

Cruz Roche, I.; Rebollo Arévalo, A. y Yagüe Guillen, M.J. (2003): "Concentración y Competencia en los canales de distribución de productos alimenticios", *Papeles de Economía Española*, nº 96.

Cruz, I. y Yagüe, M. (2004): "Impacto de la cadena de valor en la formación de los precios de alimentación", *Economistas*, Nº 100

Cuervo García, A. (1995): "La dirección estratégica de la empresa". En Cuervo García, A. (1995): *Dirección de empresas de los noventa*. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno. Ed. Civitas, Madrid; 51-69.

Cuervo García, A. (1996): *Introducción a la administración de empresas*. Ed. Civitas.

Curry, B. y George, K. (1983): "Industrial Concentration: A survey", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, Nº 3

Cyert, R. y March, J. (1963): *A Behavioral Theory of the firm*. Prentice Hal. Englewood Cliffs, NJ.

Daft, R. (1983): "Learning the Craft of Organizational Research", *Academy Management Review*, Nº 8, pp. 539-546

Darby, M.R., Liu, Q. y Zucker, L.G. (1999): Stakes and stars: the effect of intellectual human capital on the level and variability of high-tech firms' market values". *National bureau of economic research*. Working Paper 7209.

- Dawson, J. (2000): "Employment and Competitiveness", *European Commission Commerce 99, Office for Official Publications of European Communities*, Luxemburgo.
- Dawson, J. (2001): "Is There a New Commerce in Europe?", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, nº 11.
- Dawson, J. y Frassetto, M. (2006): "Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa", *Información Comercial Española*, Enero-Febrero 2006 (828).
- Day, D.V. y Lord, R.G. (1992): "Expertise and problem categorization: The role of expert processing in organizational sense-making". *Journal of Management Studies*, 29; 35-47.
- Deephouse, D. (2000): "Media reputation as strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, Vol, 26, Nº 6, pp. 1091-1112
- Dess, G.G. y Orger, N.K. (1987): "Environment, structure and consensus in strategy formation: A conceptual integration". *Academy of Management Review*, 12 (2); 313-330.
- Dierickx, I. Y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35; 1504-1511.
- Díez de Castro, E.C. (coordinador) (2004): *Distribución Comercial*, 3ª ed., McGraw-Hill/Interamericana, Madrid.
- Díez de Castro, E.P. y Martín Jiménez, F. (1995): "El comportamiento directivo como competencia distintiva". *Investigaciones Europeas y Economía de la Empresa*, vol. 1, nº 2; 87-98.
- Dobija, M. (1998): "How to place human resources into the balance sheet?". *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 3 (1); 83-92.
- Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. 1997. *Dirección y administración de empresas*. 8ª edición Addison-sley, Iberoamericana.
- Doukas, J. y Switzer, L. (1992): "The stock market's view of R&D spending and market concentration". *Journal of Economics and Business*, 45; 95-114.
- Edvinsson, L. (1997): "Perspectivas de desarrollo del capital intelectual" en *Cluster Conocimiento, Tendencias de Gestión en el Nuevo Milenio* (hacia la empresa del conocimiento). Bilbao: Cluster Conocimiento; 15-19.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1999): *El capital Intelectual*. Barcelona: Gestión 2000. Traducido de Intellectual Capital. London: Harper Collis, 1997.

Edvisson, L. y Malone, M. (1997): *Intellectual Capital: Realizing your Company's true Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: HarperBusiness.

Edwards, B. y Starr, R. (1987): "A note on indivisibilities, specialization, and economies of scale", *American Economic Review*, vol.77, N°1, pp. 182-194

Eisenhardt, K.M. (1989): "Making fast decisions in high-velocity environments". *Academy of Management Review*, 32 (3); 543-576.

Eisenhardt, K.M. y Bourgeois, L.J: (1988): "Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a mindrager theory". *Academy of Management Review*, 31; 737-770.

Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C. (1990): "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988". *Administrative Science Quarterly*, 35; 504-529.

Encaoua, D.; Geroski, P. y Jacquemin, A. (1986) : "Strategic Competition and the persistence of dominant firms: a survey". En Stiglitz, J.E. y Mathewson, F. (Eds), *New Developments in the Analysis of Market Structure*. London: Macmillan

Fayol, H. (1916): *Administration Industrielle et générale*. Dunod.

Febles, J. y Oreja J.R. (2006): "Cultura empresarial y su influencia en la innovación desde el diseño organizativo", *Fyde-Cajacanarias*, E-book, n°1

Fernández Nogales, A.; Martínez Castro, E. y Rebollo Arévalo, A. (2007): "La reorganización de los canales de comercialización", *Nuevos Enfoques del Marketing y la creación de valor*, Mediterráneo Económico, Colección de Estudios Socioeconómicos, Almería, Cajamar

Fernández Nogales, A.; Martínez Castro, E. y Rebollo Arévalo, A. (2008): "Tendencias de evolución de la distribución comercial en España", *Distribución y Consumo*, Septiembre-Octubre.

Ferrier, G.D., Lovell, C.A.K. (1990): "Measuring cost efficiency in banking: Econometric and linear programming evidence", *Journal of econometrics*, 46, 229-245.

Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1996): *Strategic leadership-top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN:West Publishing Co.

Flamholtz, E.G. (1972): "Toward a theory of human resource value in formal organizations". *Accounting Review*; 666-678.

Flood, P.C., Fong, C.M., Smith, K.G., O'Regan, P.O., Moore, S. y Morley, M. (1997): "Top management teams and pioneering: A resource based view". *International Journal of Human Resource Management*, 8; 291-306.

Florence, P. (1972): *The logic of British and American Industry: A realistic analysis of economic structure and government*, Routledge and Kegan Paul

Floyd, S.W. y Wooldridge, B. (1992): "Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation". *Academy of Management Executive*, 6 (4); 27-39.

Fores y Glover (1976): "The real work of executives". *Management today, november*; 104-108.

Fredrickson, J.W. (1984): "The comprehensiveness of strategic decision processes: Extensions, observations, future directions". *Academy of Management Journal*, 27; 445-466.

Fredrickson, J.W. y Laquinto, A.L. (1989): "Inertia and creeping rationality in strategic decision processes" *Academy of Management Journal*, 12 (3); 516-542.

García Ayuso, M. (2001): "El valor de los intangibles en la economía de la información: algunas precisiones conceptuales". *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 56; 10-12.

García Ayuso, M., Moreno, I. y Sierra, G.J. (2000): "Fundamental analysis and human capital: empirical evidence on the relationship between the quality of resources and fundamental accounting variables". *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 5, 1; 45-57.

García, A. y Oreja, J.R. (2006): "Redes de comunicación de la cadena de suministros y objetivos estratégicos de la empresa canaria". *Modelos de Rasch de Administración de Empresas*, (coord. Febles, J. y Oreja, J.R.). Fyde-Cajacanarias, Santa Cruz de Tenerife, pp.73-85

García, F. (2000): "Distribución Minorista de Alimentos Frescos", *Distribución y Consumo*, nº 53.

Gero, A. (1985): "Conflict avoidance in consensual decision processes". *Small Group Behavior*, 16 (4); 487-499.

Gibbert, M. (2006): "Generalizing about Uniqueness", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, Nº 2, 124-134

Giménez, M. L.; Pérez, J. A. y Sánchez, M. (2002): "Intensificación de la Competencia Intertipo entre Supermercados e Hipermercados", *Distribución y Consumo*, nº 64.

- Glaser, P. (1988): "Using Technology for Competitive Advantage: the ATM Experience al Citicorp", in B.R. Guile and J.B. Quinn (Eds), *Managing Innovation Cases from the Services Industries*, National Academy Press, Washintong, D.C., pp. 108-114
- Gold, B. (1981): "Changing perspectives on size, scale and returns: An interpretative survey", *Journal of Economics Literature*, Vol. XIX, marzo, pp. 5-33
- González Benito, O.; Muñoz Gallego, P. y Kopalle, P. (2005): "Asymmetric Competition in Retail Store Formats: Evaluating Inter and Intra Formats Spatial Effects", *Journal of Retailing*, vol. 80, n° 1
- Gordon, L. Pound, J. y Porter, T. (1994): High performance workplaces: Implications for investment research and active investment strategies. Waban: *The Gordon Group*.
- Grant, R. (1991): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*; 33, 3; 114-135.
- Grant, R. (1992): *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Blackwell.
- Grant, R. (1995): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid.
- Grant, R. (1996): "Toward a knowledge-bases theory of the firm", *Strategy Management Journal*, 17, Summer Special Issue; 109-122.
- Greene, W. (1991): *The econometric approach to efficiency measurement*, Mimeo, Stern School of Business, New York University.
- Greene, W. (1993): *Econometric analysis* (2d ed.) New York, NY: Macmillan.
- Greene, W.: (1990): *Econometric Analysis*, NY. Mcmillan
- Gröjer y Johanson (1998): "Current development in human resource costing and accounting reality present, researches absent?". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11-4: 495-505.
- Gröjer, J. y Johanson, U. (1997): "Current development in human resource costing and accounting. Reality present, researchers absent?", *Accounting, auditing and accountability journal*, Vol. 11, N° 4, pp. 495-505
- Gulick, L. y Urwich, L.F. (1937): Papers on the science of administration. Documento de la University of Columbia. *Institute of Public Administration*.
- Haanes, K. y Fjeldstad, Ø. (2000): "Linking intangible resources and competition", *European Management Journal*, 15 (1); 52-62.

- Habersam, M. y Piber, M. (2003): "Exploring intellectual capital in hospitals: two qualitative case studies in Italy and Austria", *European Accounting Review*, Vol. 12 No.4, pp.753-79.
- Hall, B. (1998): "The value of intangibles corporate assets: An empirical study of the components of Tobin´s Q". Berkeley: *NBER and University of California at Berkeley*.
- Hall, R. (1992): "The strategy analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*; 13, 135-144.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14; 607-618.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984): "Upper echelons. The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9 (2); 193-206.
- Harris, D. y Helfat, C. (1997): "Specificity of CEO human capital and compensation". *Strategic Management Journal*, 18; 895-920.
- Hatten, K. y Hatten, M. (1987): "Strategic Groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 329-342
- Hay, D y Morris, D. (1979): *Industry Economics: Theory and Evidence*. Oxford, U.K.
- Hekimian, J.S. y Jones, C.H. (1967): "Put people on your Balance Sheet". *Harvard Business Review*, January-february; 105-113.
- Heller, T. (1994): "The superior stock market performance of a TQM portfolio". *The Center for Quality Management Journal*, 3(1); 23-32.
- Henderson, B. (1989): "The Origin of Strategy", *Harvard Deusto Business Review*, pp. 139-143 (nov.-decemb)
- Henderson, B. (1990): "Falacias Fuera: La verdadera esencia de la estrategia empresarial", *Harvard Deusto Bussines Review*, N° 43, pp. 140-144
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994): "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategy Management Journal*, 15, 63-84.
- Hermanson, R. (1964): "Accounting for human assets", Occasional Paper, 14. East Lansing: *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University.

Hernández, M. y Arcas, N. (2000): "La ¿sorprendente? Resistencia de la Frutería", *Distribución y Consumo*, nº 53

Hirschey, M. (1982): "Intangible capital aspects of advertising and R&D expenditures". *The Journal of Industrial Economics*, june; 375-390.

Hirschey, M. y Weygandt, J. (1985): "Amortization policy for advertising and research and development expenditures". *Journal of Accounting Research*, 23; 326-335.

Hirschey, M. y Wichem, D. (1984): "Accounting and market-value measures of profitability: Consistency, determinants and uses". *Journal of Business & Economics Statistics*, October; 375-383.

Hirschman, E. (1978): "A Descriptive Theory of Retail Market Structure", *Journal of Retailing*, Vol. 54, nº 4

Hirshleifer, J. (1980): *Price Theory and Applications*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall

Hitt, M. y Ireland, R. (1986): "Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate strategy and performance", *Journal of Management Studies*, Nº 23, pp. 401-416

Hitt, M., Gimeno, J. y Hoskisson, R. (1998): "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, vol1, 6-44.

Hitt, M.; Bierman, L.; Schimizu, K. y Kochhar, R. (2001): "Direct and moderating effects of human and performance in professional service firms: a resource-based perspective". *Academy of Management Journal*, 44 (1): pp. 13-22

Hofer, C.W. y Schendel, D.E. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, St. Paul.

Hooley, G. y Greenley, G., (2005): The resource underpinnings of competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*, 13 (2) 93-116

Hopkins, H. (1987) "Acquisition strategy and the market position of acquiring firms", *Strategic Management Journal*, Vol.8

Humby; Clive; Hunt; Terry; Phillips y Tim (2003): *Conseguir Puntos*, (Orig) Scoring Points, Gestion 2000, Barcelona

International Accounting Standards Committee (1998): International Accounting Standard n. 38: *Intangible assets*. London: IASC.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., Bettis, R.A. y dePorras, D.A.(1987): "Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by management level". *Strategic Management Journal*, 8 (5); 469-486.

Itami, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press, Cambridge.

Ittner, C. y Larcker, D. (1996): "Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance", en FEdor, D. y Gosh, S. (ed), *Advances in the management of organizations*; 1-37.

Jackson, S., May, K.E. y Whitney, K. (1995): "Understanding the dynamics of diversity in decision making teams". En Guzzo, R.A. y Salas, E. (eds.). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA; 204-261.

Jacobsen, R. (1988): "The persistence of abnormal returns", *Strategic Management Journal*, Vol9, pp. 415-430

Jacquemin, A. (1987): *The New Industrial Organization*, MIT Press, Massachusetts

Jarrel, S. y Easton, G. (1996): "An exploratory empirical investigation of the effects of total quality management on corporate performance", en Lederer, P. (ed), *The Practice of quality management*, Boston: Harvard University Press.

Jensen, M. (1983): "Organization theory and methodology", *Accounting Review*, vol. 56, pp. 319-338

Jiménez, D.; Giménez, M. L.; Sánchez, M. y Segovia, C. (2004): "La Distribución Comercial Minorista en la Europa de15+10", *Distribución y Consumo*, nº 76

Johanson, U. (1999): "Why the concept of human resource costing and accounting does not work: A lesson from seven Swedish cases". *Personnel Review*, 28-1: 91-107.

Jondrow, J., Lovell, C.A.K., Materov, I.S. and Schmidt, P. (1982). On the estimation of technical inefficiency in the stochastic frontier production function model, *Journal of Econometrics*, 19, 233-238.

Kanungo, R.N. y Misra, S. (1992) "Managerial resourcefulness: a reconceptualization of management skills". *Human Relations*, 45; 1311-1332.

Katz, R. (1982): "The effects of group longevity on proyect communication and performance". *Administrative Science Quarterly*, 27; 81-104.

Keen, P.G. y Scott-Morton, M.S. (1978): *Decisión support systems: An organizational perspective*. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.

- Kiesler, S. y Sproull, L. (1982): "Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition". *Administrative Science Quarterly*, 27; 548-570.
- Kim, B. y Park, K. (2006): "Dynamics of Industry Consolidation and Sustainable Competitive Strategy: Is Birthright Irrevocable?" *Long Range Planning*, 39, 543-566.
- Kim, L. y Lim, Y. (1988): "Environment, generic strategies and performance in rapidly developing country: A taxonomic approach", *Academy of Management Review*, Vol. 31, pp. 802-827
- King, A.W. y y C.P. Zeithaml (2001): "Competences and the Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 75-99.
- King, N. (2007): *Template analysis*. Universidad de Huddersfield, Reino Unido.
- Kinsey, J. (2001): "The new Food Economy, Consumers, Farms, Pharms and Science", *Amer J. Agr. Econ.* 83, nº 5.
- Kling, J.A. y Smith, K.A. (1995): "The competitive advantage of Southwest Airlines: A resource-based analysis of its endurance and implications", *Journal of Transportation Management*, 7 (1).
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. y Flood, P. (1999): "Top management team diversity, group process, and strategic consensus". *Strategic Management Journal*, 20; 445-465.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 3 (3); 383-397.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungla revisited. *Academy of Management Review*, 5, 175-187.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara, D. y Cruz, I. (2004): *Marketing*, (10ª edición), Prentice Hall, Madrid
- Kotler, P.; Lane, K.; Cámara, D. y Mollá, A. (2006): *Dirección de Marketing*. 12ª Edición. Pearson Educación. Prentice Hall.
- Kristandl, G. y Bontis, N. (2007): "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm", *Management Decision*, 45(9), pp. 1510-1524.
- Kumbhakar, S. (1991): "Estimation of Technical inefficiency in panel data models with firm- and time- specific effects", *Journal Economics Letters*, Vol. 36 (1), pp. 43-48

- Kumbhakar, S. y Novell, A. (2000): *Stochastic Frontier Analysis*, N.Y. Cambridge University Press
- Laarksonen, H. y Reynolds, J. (1994): "Own Brands in Food Retail Across Europe", *Journal of Brand Management*, nº 2.
- Lado, A. A. y Wilson, M.C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19 (4); 699-727.
- Lado, A.; Boyd, N.; Wright, P. y Kroll, M. ( 2006): "Paradox and Theorizing Within the Resource-Based View," *Academy of Management Review*, 31, No. 1, 115-131.
- Lal, R. y Matutes, C. (1994): "Retail Pricing and Advertising Strategies", *Journal of Business*, vol 67, nº 3
- Langreo Navarro, A. (2009): "Nuevas estrategias de la distribución de frutas y hortalizas", *Distribución y Consumo*, nº106
- Lawler, E.E. (1994): "From job-based to competency-based organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 15; 3-15.
- Leibenstein, H. (1966). "Allocative efficiency vs "X-efficiency". *American Economic Review* 56, 3, 392-414.
- Lev, B. (1996): "The old rules no longer apply". *Forbes*, ASAP supplement, 7; 34-36.
- Lev, B. (1998): *Fair market values of R&D-In-Progress*. Nueva York: New York University.
- Lev, B. (2001): *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Brookings Institute, Washington, DC, .
- Lev, B. y Schwartz, A. (1971): "On the use of economic concept of human capital in financial statements". *Accounting Review*, January; 103-112.
- Lev, B. y Zarowin, P. (1999): "The boundaries of financial reporting and how to extend them". *Journal of Accounting Research*, 37, nº 3; 353-386.
- Lieberman, M. (1984): "The learning curve and pricing in the chemical processing industries", *Rand Journal of Economics*, Nº 15 (2), Summer, pp. 213-228
- Lieberman, M. (1987): "The learning curve, diffusion and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, 8 (5); 441-452.

Lieberman, M. y Montgomery D. (1988): "First Mover advantages", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58

Likert, R. Y Bowers, D.G. (1969): "Organizational theory and human resource accounting". *American Psychologist*, 24; 585-592.

Lindenberg, E. y Ross, S. (1981): "Tobin's q Ratio and Industrial Organization", *The Journal of Business*, Vol. 54, N°1, pp. 1-32

Lindenberg, E. y Ross. S. (1987): "Tobin's q ratio and Industrial Organization". *Journal of Bussiness*, 54(I); 1-32.

Lippman, S. A. y Rumelt, R.P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*, 13; 418-438.

Lopez Sintas, J. (1996): "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos". *Economía Industrial*, 307; 25-35.

Lyles, MA. (1981): "Formulating strategic problems: Empirical análisis and model development". *Strategic Management Journal*, 2; 61-75.

Mahoney, T. y Pandian, J. (1992): The Resource Based View within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.

MakadoK, R. (1998). Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?. *Strategy Management Journal*, 19, 683-696.

Marrero Cabrera, José Luis (1997): "Apuntes para una Política de Comercio Interior", *Información Comercial Española*. Revista de Economía, n° 763

Marshall, D.W. (1995): *Food Choice and the Consumer*, Blackie, Londres

Martín Cerdeño, V. (2006): "Denominaciones de Origen: una Revisión en el Mercado Alimentario Español", *Distribución y Consumo*, n° 90

Martínez Castro, E. y Rebollo Arévalo, A. (2008): "El Sistema de Comercialización en Origen de las Frutas y Hortalizas en Fresco", *Distribución y Consumo*, n° 98

Mascarenhas, B. y Aaker, D. (1989): "Mobility Barriers and Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N° 5, pp. 475-485

Mason, E. (1939): "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *The American Economic Review*, Vol, 29, n° 1, pp. 61-74

Mason, J.B. y Mayer, M.L. (1990): *Modern Retailing, Theory and Practice*, Richard D. Irwin, Homewood

Maudos, J.; Pastor, J.; Pérez, F. y Quesada, J. (2002): "Cost and profit efficiency in European banks", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, N° 12, pp. 33-58

Mavrincac, S. y Siesfeld, T. (1998): *Measures that matter: an exploratory investigation of investors' information needs and value priorities*. OCDE Measuring Intangible Investment.

Mc Williams, A. y Smart, D. (1991): "Incorporating demand dynamics into our theory of the firm: Extending the resource based view of the firm", paper in *Annual Meeting of the Strategic Management Society*, Toronto

Mc Williams, A. y Smart, D. (1993) : "Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice", *Journal of Management*, Vol 19, N° 1, pp. 63-78

McGee, J. (1988): *Industrial Organization*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall

McGee, J. y Thomas, H. (1986): "Strategic Groups. Theory, research and taxonomy", *Strategic Management Journal*, 7 (2), pp. 141-160

McGrath, R.; MacMillan, I. y Venkataraman, S. (1995): "Defining and developing competente: A strategic process paradigm". *Strategic Management Journal*, 16 (3).

Méndez, J.L. (1992): "La Actitud de los Consumidores frente a las Formas Comerciales", *Distribución y Consumo*, n° 4, junio-julio

Meritum (2002): *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, TSER Programme*, MERITUM, Tucson, AZ,

Miller, D. (1986): "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, N°7, pp.237-249

Miller, D. y Freisen, P. (1986): "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with american data", *Organization Studies*, N°7, pp. 37-55

Ministerio de Sanidad y Consumo (2006): *Las Tendencias de Consumo y el Consumidor en el siglo XXI*. Instituto Nacional de Consumo. Madrid

- Mintzberg, H. (1973): *The nature of management work*. Harper & Row. New York.
- Mintzberg, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel.
- Mintzberg, H. (1990): *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Mintzberg, H. (1990a): "The manager's job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, 68; 163-176.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Miquel Peris, S. (2008): *Distribución Comercial*, 5ª edición, Esic Editorial, Colección Universidad, Madrid
- Miquel Peris, S., Parra Guerrero, F.;L'hermie, C.y Miquel, M. (2001): *Distribución Comercial*, ESIC Editorial, 4ª edición, Madrid.
- Molin, J. (2001): "Dynamic Capabilities: How can we make them work?" *Copenhagen Business School*. Department of Industrial Economics and Strategy. Howitzvej 60. DK 2000 Frederiksberg. Denmark
- Mollá, A. y Sánchez, M. (2000): "Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, N° 186, pp. 39-73
- Monroe, K.B. (1992): *Política de Precios*, Mc Graw Hill, Madrid.
- Montero, I. y Oreja, J. R. (2005): "La distribución comercial en el análisis competitivo de las empresas agroalimentarias en Canarias", *Instituto Universitario de la Empresa -Mercatenerife*, Conmemoración 25 años de alimentación profesional, Santa Cruz de Tenerife
- Montero, I. y Oreja, J.R. (1998): "Las empresas de comercio interior en Canarias: Diagnóstico y alternativas estratégicas", *El comercio minorista en Canarias* (coord. Montero Muradas), Consejería de Economía y Hacienda- Fyde Cajacanarias- IUDE, pp. 69 - 73
- Morck, R. y Yeung, B. (1991): "Why investors value multinationality". *Journal of Business*, 64(2); 165-187.
- Morganosky, M.A. (1997): "Retail Market Structure Change: Implications for Retailers and Consumers", *International Journal of Retail, Distribution and Distribution Management*, vol. 25 (8).
- Morse, W.J. (1973): "A note on the relationship between human assets and human capital". *Accounting Review*, july; 589-593.

Murray, A. (1988): "A contingency view of Porter's generic strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 390-400

Navas, J. (2000): "La teoría de los recursos y capacidades como marco de referencia de la gestión del conocimiento y el capital intelectual", en Bueno Campos, E. y Salmador, M. P. (Eds): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. I. U. Euroforum Escorial, 50-54.

Nelson, R.R. (1991): "Why do firms differ and how does it matter?". *Strategy Management Journal*, 12; 61-74.

Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Cambridge.

Newbert, S. (2007): "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assesment and suggestions for future research". *Strategic Management Journal*. 28, 121-146.

Nielson, R.P. (1981): "Towards a method of building consensus during strategic planning". *Sloan Management Review*, 22 (4); 28-40.

Nooteboom, B. (1999): *Inter-Firm Alliances*, Routledge, Londres.

Nothnagel, K. (2008): *Empirical Research within Resource-Based Theory*, E-book. Gabler, Betriebswirt.-vlg

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F. y Barnett, W.P. (1989): "Work group demography, social integration and turnover". *Administrative Science Quarterly*, 34; 21-37.

OCDE (1996): *Measuring what people know. Human capital accounting for the knowledge economy*. OECD Publications, Paris.

OCDE (1998): *Technology, productivity and job creation. Best policy practices*.

Okun, A.M. (1981): "Inflación: su mecánica y costes de bienestar", *Cuadernos Económicos de ICE*, nº 15

Oreja, J. R. (1998): "Modelo GEPS de análisis y diagnóstico del entorno de la empresa insular", *Economía Canaria. Tomo II*. Santa Cruz de Tenerife, pp. 531 - 611

Oreja, J. R. y Yanes, V. (2001): "Incertidumbre percibida del entorno y riesgo asumido en la toma de decisiones estratégicas", *Acta del XI Congreso Nacional de ACEDE*

Oster, S. M. (1990). *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press

- Park, T.A. y King, R.P. (2007): "Evaluating Retailing Efficiency: the Role of Information Technology", *Journal of Productivity Analysis*, vol.27
- Parker, D. D. y Zilberman, D. (1993): "Hedonic Estimation of Quality Factors Affecting the Farm-Retail Margin", *American Journal of Agriculture Economics*, vol 75, n° 2.
- Pascale, R. y Anthony, G. A. (1983): *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo, Barcelona.
- Pennings, J.M., Lee, K. y Witteloostuijn, A. (1998): "Human capital, social capital, and firm dissolution". *Academy of Management Journal*, 41; 425-440.
- Pennings, Johannes M.; Lee, Kyungmook y Witteloostuijn, Aren van (1998). "Human capital, social capital, and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, 1998, Vol. 41, No. 4, 425-440.
- Penrose, E. (1962): *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Aguilar, Madrid
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No.10, pp.179-91.
- Peteraf, M.A. (1993a): "Intra-Industry Structure and the Response Towards Rivals", *Managerial and Decision Economics*, vol.14, n° 6
- Pfeffer, J. (1983): "Organizational demography". En Staw, B. y Cummings, L. (eds): *Research in Organizational Behavior*, 5. JAI Press, Greenwich, CT; 299-357.
- Pfeffer, J. (1994): "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, Vol. 36, pp. 9-29.
- Pine, B.J. (1993): *Mass Customization: The new frontier in business competition*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Polanyi, M. (1948): *Personal Knowledge*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Pontiggia, A. y Sinatra, A. (1997): "Learning for Growth: The United Colors of Benetton", Ed. SINATRA, *Corporate Transformation*, Kluwer, Dordrecht.
- Porter, M. (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 609-620
- Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.

- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- Porter, M. (1988): "La competencia en las industrias globales: un marco conceptual", *Información Comercial Española, ICE*, Revista de Economía, Nº 658, pp. 71-100
- Porter, M. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12. Special Issue; 95-117.
- Porter, M. (1996): "What is strategy?". *Harvard Business Review*, Nov-Dec.; 61-78.
- Powell, T. (2001): "Competitive Advantage: Logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 875-888.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): "The core competente of the corporation", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 79-91
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2003): "The Frontier of Experience Innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, nº 4.
- Pratten, C. (1971): *Economies of scale in manufacturing Industry*, Cambridge University Press
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001): "Is the Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, 26, 22-40.
- Proyecto Meritum (2002): "Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles", *Informe de capital intelectual* en Cañibano, L.; Sánchez, P.; García-Ayuso, M. y Chaminade, C., Fundación Airtel Móvil, Madrid
- Pryor, F. (1972): "The size of production establishments in manufacturing", *The Economic Journal*, Vol. 82, Nº 326, pp. 547-566
- Puelles, J.A. y Puelles, M. (2008): "Marcas de distribuidor: 100 ideas clave", *Distribución y Consumo*, nº 100
- Rao, H. (1994): The social construction of reputation: certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, vol. 15, 29-44.
- Ravenscraft, D. (1983): "Structure-profit relationship at the line of business and industry level", *The review of Economics and Statics*, Vol. 65, Nº1, pp. 22-31

- Ray, G.; Barney, J.B. y Muhanna, W. (2004): "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal* 25, pp. 23-37.
- Rebollo Arévalo, A.; Romero de la Fuente, J. y Yagüe Guillén, M. J. (2006): "Análisis de los Márgenes Comerciales de los Productos Frescos de Alimentación en España", *Información Comercial Española*, nº 828
- Rebollo Arévalo, Alfonso (1993): "Situación y Tendencias del Sistema de Distribución Comercial en España. Un Análisis del Entorno de la Política de Reforma de las Estructuras Comerciales", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 713, enero
- Rebollo, A. (1987): "Las características de los productos y la distribución física en la formación del coste de comercialización", *Información Comercial Española*, ICE, Nº 644, pp. 75-82
- Rebollo, A.; Romero, J. y Yagüe, M. J. (2006): "El Coste de la Comercialización de los Productos de Alimentación en Fresco", *Distribución y Consumo*, nº 85
- Reger, R., Duhaime, I. y Stimpert, J. (1992): Deregulation, strategic choice, risk, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 13; 189-204.
- Reynolds, H.E.; Dragun, D.; Rosewell, B. y Ormerod, P. (2005): "Assessing the Productivity of the UK Retail Sector", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, nº 15.
- Reynolds, J. y Cuthbertson, C. (2003): *Retail Strategy: A View From the Bridge*, Elsevier, Amsterdam.
- Robinson, E. (1958): *The structure of competitive Industrie*, Cambridge University Press
- Rojo, A., Sierra, M. y Nieto, F.J. (1998): "Intangible assets and accounting information in the EU". 21 *Congreso de la European Accounting Association*.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, S.C. y Edvinsson, L. (1997): *Intellectual capital: Navegating in the new business landscape*. Ed. Macmillan, London.
- Rouse, M. y Daellenback, U. (2002): "More thinking of research methods for the resource view based Perspective". *Strategic Management Journal* 23: 936-67
- Rumelt, R. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press.
- Rumelt, R. (1984): "Towards a Strategic Theory of the firm", *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570 NY. Prentice-Hall

- Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1984): "Fundamental issues in strategy". En Rumel, R., Schendel, D. y Teece, D.: *Fundamental issues in strategy: A research agenda*: 9-47. Boston: Harvard Business School Press.
- Salas, V. (1996): "Economía y gestión de los activos intangibles". *Economía Industrial*, 307; 17-24.
- Salas, V. (2001): "Sobre valor y coste de los intangibles". *Actualidad Financiera*, enero; 3-11.
- Santala, M. y Parvinen, P. (2007): "From strategic fit to customer fit", *Management Decision*, Vol 45, N° 3, pp. 582-601. Ed. Emerald Group Publishing Limited.
- Santesmases Mestre, M. (2007): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Santomero, A. (1984): Modeling the banking firm: A survey. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 16; 617-644.
- Sawyer, M. (1983): *Business, pricing and inflation*. London: McMillan Press
- Sawyer, M. (1985): *The Economics of Industry and Firms*, Croom Helm, London
- Scherer, F. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago: Rand Mc Nally
- Schmalensee, R. (1982): "The New Industrial Organization and the Economic Analysis of Modern Markets", *Advances in Economic Theory*, W.Hildebrand, Cambridge University Press, pp. 253-285
- Schmalensee, R. (1985): "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review*, N°75, pp. 341-351
- Schmidt, P. y Sickles, R. (1984): "Production frontier and panel data", *Journal of Business and Economic Stocastics*, N°2, Vol 4, pp. 367-374
- Schoemaker, P. y Amit, R. (1994): "The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research". En: Shrivastava P., Huff, A. y Dutton, J. editors. *Advances in strategic management resource-based view of the firm*. 10, London, England: JAI Press; 1994; 3-33.
- Schor, J.B. (1991): *The overworked american: The unexpected decline of leisure*. New York, Basic.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Social Interpretation*. Harper & Row, New York.
- Silberston, A. (1972): "Economies of scale in theory and practice", *Economic Journal*, N° 82, (325), pp. 369-391

- Simmar, L. (1992): "Estimating efficiencies from frontier models with panel data: A comparison of parametric, non-parametric and semi-parametric methods with bootstrapping", *Journal of Productivity Analysis*, N° 3, pp. 171-203
- Simon, Herbert A. (1977): *The new science of management decision*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. (La primera edición es de 1960. Hay una versión española: "La nueva ciencia de la decisión gerencial". El Ateneo, Buenos Aires, 1982).
- Singh, H. y Montgomery, C. (1987): "Corporate acquisition strategies and economic performance", *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.337-386
- Smith, A. (1783): *Investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, Barcelona, 1983
- Smith, K.; Guthrie, J. y Chen, M. (1989): "Strategy, size and performance", *Organization Studies*, 10, pp. 63-81
- Smith, K.A., Vasudevan, S.P. y Tanniru, M.R. (1996): "Organizational learning and resource-based theory: An integrative model". *Journal of Organizational Change*, 9 (6); 41-53.
- Smith, K.G., Smith, K.A., O'Bannon, D.P., Olian, J.D., Sims, H.P. y Scully, J. (1994): "Top management team demography and process: The role of social integration and communication". *Administrative Science Quarterly*, 39; 412-438.
- Spender, J. C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue); 45-62.
- Sprague, R.H. (1980): "A framework for the development of decision support systems". *MIS Quarterly*, 4 (4).
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., Coughlan, A. y Cruz Roche, I. (1999): *Canales de Comercialización*, 5ª ed., Prentice Hall, Madrid
- Stevenson, R. (1980): "Likelihood functions for generalized stochastic frontier estimation", *Journal of Econometrics*, Vol. 13 (1), pp. 57-66
- Stewart, R. (1991): *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the way managers spend their time*. MacMillan, London.
- Stewart, R. y Barsoux (1994): *The diversity of management*. MacMillan, London.
- Stewart, T. (1994): *Your Company's most valuable asset: intellectual capital*. Fortune, October, 3

- Stigler, G. (1963): *Capital and rates of return in manufacturing*, Princeton University Press
- Stigler, G. (1983): *The Organization of Industry*, University of Chicago Press
- Stiglitz, J. (1989): "Imperfect Information in the Product Market", *Handbook of Industrial Organization*, North Holland
- Stoel, L. D. y Sternquist, B. (1999): "Effects of Intertype versus Intratype Competition on Members of Hardware Retail Cooperatives", *10<sup>th</sup> International Conference on Research in the Distributive Trades*, Stirling.
- Sveiby, K. (1998): "Measuring intangibles and intellectual capital: An emerging first standard". Version Internet.
- Sveiby, K.E. (1997): "The intangible assets monitor". *Human Resource Costing and Accounting*, 2 (1); 73-97.
- Sveiby, K.E. (1997): *The new organisational wealth-managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18; 509-533.
- Thomadakis, S. (1977): "A value-based test of profitability and the market structure". *The Review of Economics and Statistics*, May; 179-185.
- Thurow L.C. (1999): *The New Rules for Individuals Companies and Nations in a Knowledge Based Economy*. New York, Harper Collins.
- Timme, S.G. and Yang, W.K. (1991): *On the use of a direct measure of efficiency in testing structure-performance relationships*, Working paper (Georgia State University).
- Tirole, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge
- Ulph, A.M.; y Ulph, D.T. (1975): "Transaction Costs in General equilibrium Theory-A survey", *Economic*, nº 168, November
- Vallet Bellmunt, T. y Mollá Descals, A. (2006): "Las Estrategias del Comercio Especializado", *Información Comercial Española*, nº 828, Enero-Febrero
- Vázquez Casielles, R. y Trespalacios Gutiérrez, J. (2006): *Estrategias de Distribución Comercial*. Thomson, Madrid.

- Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1997): *Distribución Comercial: Estrategias de Fabricantes y Detallistas...* Ed. Civitas
- Veciana Vergés, J. (1998): *Función directiva*. Universidad Autónoma de Barcelona. Servicio de publicaciones.
- Villalonga, B. (2004): "Intangible Resources, Tobin's q, and Sustainability of Performance Differences", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 54 (2), 205-230
- Wagner, G.W., Pfeffer, J. y O'Reilly, C.A. (1984): "Organizational demography and turnover in top management groups". *Administrative Science Quarterly*, 29; 74-92.
- Warner, E. J. y Barsky, R. B. (1995): "The Timing and Magnitude and Retail Store Markdowns: Evidence from Weekends and Holidays", *Quarterly Journal of Economics*, vol 100, n° 2.
- Wayne, E. (1998): "Working for position: women, men and managerial work hours". *Industrial Relations*, 37; 51-66.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5; 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy", *Journal of General Management*. Vol. 14, 4-12.
- Wernerfelt, B. y Montgomery, C. (1988): "Tobin's q and the importance of focus in firm performance". *American Economic Review*, 78(1); 246-250.
- West, C.T. y Schwenk, C.R. (1996): "Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings". *Strategic Management Journal*, 17 (7); 571-576.
- White, G., Sondhi, A. y Fried, D. (1994): *The analysis and uses of financial statements*. New York: John Wiley and Sons.
- White, R. (1986): "Generic Business strategies, organizational context and performance: an empirical analysis", *Strategic Management Journal*, Vol, 7
- Whitefield, S. (1993): *The New Institutional Architecture of Eastern Europe*. London: Mc Millan
- Whyte, G. (1989): "Groupthink reconsidered". *Academy of Management Review*, 14 (1); 40-56.
- Wiseman, Ch. (1988): "Strategic Information Systems: Trends and Challenges over the next decade", *Information Management Review*, Vol. 41, N°1, pp. 9-16

Working Group Accounting and Reporting of Intangible Assets (WGARIA) (2001): "Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte", *Der Betrieb*, Vol. 19 pp. 989-95.

Wu, A. (2005): "The integration between balanced scorecard and intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No.2, pp.267-84.

Yagüe Guillén, M. J. (1995): "Relación entre Concentración y Precios en el Comercio Minorista", *Información Comercial Española*, nº 739

Yukl, G. (1990): *Skills for managers and leaders*. Prentice-Hall.

Zander, I. y Zander, U. (2005): "The inside track: On the important (but neglected) role of customers in the Resource-Based View of strategic and firm growth", *Journal of Management Studies*, Vol.42, Issue 8 pp.1519 -1548.Uppsala University,

Zilliani, C. (1999): *Micromarketing*, Egea, Milan

Zilliani, C. y Bellini, S. (2004): "Retail Micro-Marketing Strategies and Competition", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, nº14

Zumpano, L.V., Elder, H.W., Crellin, G.E. 1993. "The market for residential real estate brokerage services: costs of production and economies of scale", *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 6, 237-250.