

## **Identificación de los factores endógenos y exógenos que afectan a la competitividad sectorial: aplicación al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.**

**Juan Ignacio Dalmau Porta<sup>1</sup>, María del Val Segarra Oña<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia. jdalmau@omp.upv.es

<sup>2</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia. maseo@omp.upv.es

**Palabras clave:** competitividad, sectores industriales, factores endógenos vs. exógenos.

### **Resumen**

*El objetivo de este trabajo es determinar cuáles son los aspectos exógenos y endógenos que afectan a la competitividad de un sector industrial, tomando como aplicación el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana. Para ello se ha tratado de profundizar en los conceptos teóricos relacionados: concentración industrial sinérgica por lo que respecta a los factores externos y el estudio de los recursos y capacidades o competencias por lo que respecta a los aspectos particulares de las empresas.*

*Se presenta una metodología de análisis de la competitividad de un sector industrial aplicable a cualquier área que aúna el análisis externo basado en los trabajos de Porter (1980, 1985, 1990, 1998b) y enriquecido con las aportaciones de Murray (1999) y de los propios autores, y el interno, desarrollado a partir de las bases teóricas que establece la Teoría de recursos y capacidades.*

*Las conclusiones cualitativas del estudio aparecen clasificadas como a) conclusiones sobre la concentración geográfica, b) conclusiones sobre la identificación de recursos y c) conclusiones sobre la identificación de competencias, dando forma al modelo de análisis competitivo aplicado*

### **1. Introducción.**

La expresión competitividad está a la orden del día, con un significado implícito de progreso y avance, aunque no resulta fácil encontrar una definición consensuada del término.

Son diversos los autores que afirman que la competitividad se construye en un proceso muy localizado, basado en núcleos de empresas organizadas en torno a uno o varios sectores industriales relacionados, que convergen o se entrelazan unas con otras (Porter, 1998, Grant, 1996, Mintzberg y Lampel, 1999).

De manera complementaria, se afirma que la estrategia de la empresa se debe basar en sus recursos y capacidades internas. Desde el punto de vista de los recursos y capacidades, (Wernerfelt, 1984, 1997, Peteraf, 1993, Hamel y Prahalad, 1990), la actuación de la dirección

tiene mucho que ver en el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto por la habilidad para tomar decisiones correctas como por la creación de estructuras, procedimientos u organizaciones capaces de adaptarse al entorno.

Aunque estos dos enfoques, el externo o del entorno y el interno, se han planteado como alternativas diferentes para el estudio de un sector industrial, otros autores los consideran complementarios (Henderson et al., 2000), ya que, mientras el primero centra su atención en la estructura del sector, el segundo lo hace en el hecho de que los recursos adquiridos y las capacidades desarrolladas por una empresa son las que le permiten actuar adecuadamente, constituyendo la base de la ventaja competitiva.

Estamos de acuerdo con los autores que afirman que la capacidad de reacción de la empresa requiere de un profundo conocimiento del entorno (aspectos externos), pero también de los aspectos que atañen al funcionamiento interno de las empresas, en qué grado el comportamiento, las decisiones y las maneras de los equipos directivos, la cultura de la organización, afectan a la rentabilidad y a la obtención de beneficios de la empresa, en definitiva, los aspectos internos de la empresa.

Para llevar a cabo la investigación, se ha escogido el sector del mueble de hogar en un ámbito geográfico concreto, la Comunidad Valenciana, para realizar un estudio completo de la competitividad del mismo, a modo de aplicación, con el fin de identificar los aspectos que influyen en su competitividad y obtener conclusiones reales sin quedarnos en un mero desarrollo teórico.

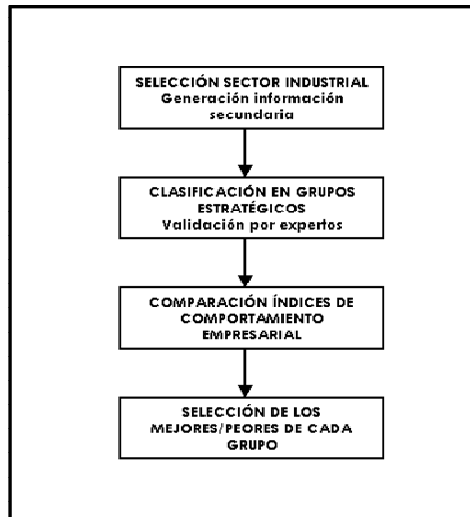
Se pretende contrastar las ideas presentadas, analizando si la complementariedad de ambos enfoques puede derivar en un modelo de interpretación de la competitividad de un sector industrial, que combine los aspectos exógenos de un sector y aquellos recursos y capacidades que favorecen el comportamiento competitivo de las empresas del mismo, aplicando una metodología de análisis de la competitividad (Segarra, 2003).

## **2. Metodología.**

Siguiendo a Kaplan (1986), resulta difícil imaginar que se puedan verificar teorías en el campo de la dirección de empresas, si la prueba no se realiza dentro del contexto organizativo. Estas pruebas han de servir no sólo para describir la existencia o no de procedimientos, sino también para deducir y contrastar cómo y por qué ciertas prácticas tienen que ser implantadas.

Si se pretende generar una teoría, partiendo de un marco teórico y las preguntas clave a responder son cómo se crean y cómo influyen la concentración geográfica en la competitividad de un sector industrial, lo más indicado es llevar a cabo un estudio de casos de tipo explicativo. Se estudiarán varios casos siguiendo a Rouse y Daellenbach, (1999), ver figura 1.

El método que se va a utilizar en este estudio, **entrevistas en profundidad**, se clasifica como obtención de datos directos. El tipo de entrevista utilizada es la llamada *entrevista estructurada de respuestas abiertas* (King, 1994). Esta técnica combina las ventajas del uso de cuestionarios cerrados con las propias de un entrevista de investigación cualitativa.



**Figura 1.** Proceso de selección de casos. Rouse y Daellenbach (1999).

### **3. Desarrollo de la investigación.**

El cuestionario se aplicó a ocho casos seleccionados de manera no aleatoria entre las empresas que presentan un mejor comportamiento (Rouse y Daellenbach, 1999).

Con respecto al número de casos estudiados, ocho, se corresponde con las recomendaciones realizadas por Eisenhardt (1989) que recomienda el manejo de un número de casos ni inferior a cuatro ni superior a diez, así como las indicaciones de Yin (1989), que indica que el número de casos debe oscilar entre uno y ocho.

Las preguntas se plantearon en el marco de entrevistas amplias con los gerentes de las empresas.

### **4.- Conclusiones.**

#### **4.1.-- Conclusiones sobre la concentración geográfica del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.**

El sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana conforma un cluster en el que se constatan las relaciones establecidas tanto a nivel vertical como a nivel horizontal. Este tipo de estructuras (los clusters) se rodean de proveedores especializados y se complementan con sectores afines e instituciones. En el estudio realizado observamos las siguientes características:

Entre las empresas del sector se incluyen relaciones estrechas entre proveedores-fabricantes y subcontratistas. Incluso en ocasiones la relación fabricante-subcontratista se mantiene estable a lo largo de tiempo incluyendo acciones conjuntas de investigación y mejoras productivas.

El sector industrial estudiado está integrado por un núcleo definido (las empresas productoras de muebles de hogar), por una red de sectores afines (herrajes, barnices,

proveedores de madera, fabricantes de chapas rectas y curvadas, etc.) y por varias instituciones representativas del sector a nivel nacional y que presentan un importante dinamismo (FIM, ANIEME, AIDIMA).

Con respecto a los aspectos que afectan a la competencia a través de la mejora de la productividad, de la capacidad de innovar y a través de la creación de nuevas empresas, se puede afirmar que en el sector estudiado, la mejora de la productividad se ve favorecida por la experiencia y formación de la fuerza de trabajo existente, lo que facilita la búsqueda y contratación y minimiza los costes de formación para los empresarios, así como por la existencia de empresas subcontratistas especializadas que permiten mantener estructuras productivas más flexibles, redundando ambas características en mejoras de productividad significativas. Además, debido a la presencia cercana y dinámica de las principales instituciones del sector del mueble en la zona geográfica estudiada, la información fluye con mayor facilidad. La rivalidad y el conocimiento mutuo existente entre las empresas del sector es otro de los factores que favorecen la productividad empresarial dentro del cluster.

Con respecto al incremento de la capacidad de innovación, el estar en contacto con proveedores especializados y empresas pertenecientes a sectores afines, todos ellos situados en las proximidades, contribuye a que las empresas detecten más rápidamente los cambios o las nuevas tendencias. La realización de la FIM estimula la creatividad y anima a la diferenciación constante, como ya se ha justificado en capítulos anteriores.

La creación de nuevas empresas en el cluster estudiado se produce de varias maneras, bien a partir de procesos de spin-off, (trabajadores procedentes de otras empresas que emprenden la aventura en solitario al ser conocedores de todo o parte del proceso, de proveedores, de clientes, etc, con lo que se reducen las barreras de entrada), debido también a la aparición de nuevas necesidades (como pueden ser servicios especializados de consultoría, de gestión medioambiental, etc.) y, por otra parte, debido al establecimiento de filiales extranjeras en la zona (distribuidores de maquinaria, barnices, etc.). Se observa una clara orientación exportadora, la Comunidad Valenciana es líder en producción de mueble de hogar a nivel nacional, seguida de Cataluña, consolidándose como primera autonomía española exportadora de muebles, con cifras cercanas a los 495 millones de euros anuales, lo que representa más del 30% del total exportado por el sector en España.

Se constata la actuación sinérgica del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, identificando como principales aspectos externos que influyen en la competitividad los reflejados en la tabla 1.

**Tabla 1:** Aspectos exógenos que afectan a la competitividad del sector.

- La experiencia y la tradición de la zona.
- Disponibilidad de fuerza de trabajo especializada.
- Existencia de un sector auxiliar desarrollado.
- Localización en Valencia de todas las instituciones sectoriales importantes a nivel nacional.
- Establecimiento de relaciones con otras empresas tanto a nivel horizontal (sobre todo a través de las instituciones) como a nivel vertical.
- Alto nivel de integración en las instituciones y aprovechamiento de las acciones llevadas a cabo por estas.
- Acceso a la información generada por instituciones y/o empresas. (Participación en foros de debate, acuerdos de cooperación, etc.).

#### 4.2- Conclusiones sobre la identificación de recursos del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.

Son varios los autores que plantean conectar el análisis interno y externo, aspecto este con el que estamos totalmente de acuerdo. Según afirman Priem y Butler (2001a), la investigación en el ámbito competitivo debe prestar atención a ambas partes, la interna y la externa, a la producción y a la demanda, a los recursos y a los productos. Las ideas de la teoría de los recursos y capacidades deben integrarse en un modelo de análisis del entorno.

Siguiendo la línea de investigación propuesta por diversos autores (Priem y Butler, 2001a y 2001b, Dubin, 1976, Whetten, 1989, Brush y Artz, 1999, Miller y Shamsie, 1996, Yeoh y Roth, 1999 o Rouse y Daellenbach, 1999), para realizar la identificación de los recursos que afectan a la competitividad empresarial y aplicar de manera efectiva los conocimientos teóricos desplegados por la teoría de recursos y capacidades (TRC), se debe determinar de una manera precisa el contexto en el que se va a realizar el estudio, en nuestro caso el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, y se recomienda llevar a cabo estudios de tipo cualitativo.

Con este planeamiento se determinaron a través del estudio de casos aquellos recursos que favorecían el comportamiento empresarial y los que afectaban negativamente a la competitividad de las empresas pertenecientes al sector estudiado (tabla 2).

**Tabla 2.** Identificación de recursos. Conclusiones obtenidas del estudio de casos.

<b>Tipología.</b>	<b>Recursos que favorecen el rendimiento empresarial.</b>	<b>Recursos que afectan al comportamiento empresarial.</b>
<b>FÍSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Inversión elevada en maquinaria e instalaciones.</li> <li>⇒ Estructura productiva flexible.</li> <li>⇒ Instalaciones adecuadas.</li> <li>⇒ Utilización elevada de la capacidad productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Escaso aprovechamiento de la capacidad productiva.</li> <li>⇒ Instalaciones inadecuadas (problemas de logística interna, obsolescencia).</li> <li>⇒ Elevado número de referencias de fabricación.</li> <li>⇒ Elevado nivel de stock.</li> </ul>
<b>HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Cuadro directivo/gerente con formación superior ampliada, en algunos casos, en escuelas de gestión.</li> <li>⇒ Existencia de política de rr.hh. (planes de formación, adaptación puesto-trabajador, planes de carrera, retribución variable).</li> <li>⇒ Actuaciones en los ámbitos de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Falta de formación adecuada e el área directiva/gerente.</li> <li>⇒ Inexistencia de planes de formación.</li> <li>⇒ Inexistencia, en algunos caos, de responsable de rr.hh.</li> <li>⇒ Escasa preocupación por temas de calidad o seguridad.</li> </ul>

	<p>calidad, la seguridad es higiene en el trabajo o la eliminación de accidentes laborales.</p> <p>⇒ Preocupación por los aspectos sociales/capital humano.</p> <p>⇒</p> <p>⇒ Automatización elevada.</p> <p>⇒ Nivel tecnológico medio-alto.</p> <p>⇒ Innovación en productos y procesos.</p> <p>⇒ Existencia de un departamento o responsable de diseño, innovación y aspectos tecnológicos.</p> <p>⇒ Recursos humanos y físicos dedicados a actividades de I+D.</p> <p>⇒ Patentes registradas.</p> <p>⇒ Gran importancia del diseño.</p> <p>⇒ Control de inventarios y almacenes.</p>	
<p><b>TECNOLÓGICOS</b></p>	<p>⇒ Imagen de marca e inversión en marketing.</p> <p>⇒ Premios de diseño y gestión.</p>	<p>⇒ Falta de personal técnico.</p> <p>⇒ Escasa automatización de procesos.</p> <p>⇒ Nivel tecnológico medio-bajo.</p> <p>⇒ No aplican sistemas de gestión de almacenes/stocks.</p> <p>⇒ No disponen de patentes, salvo excepciones.</p> <p>⇒ Problemas de organización de la producción.</p>
<p><b>REPUTACIÓN DE LA EMPRESA</b></p>		

Para el análisis de los recursos se utilizó la clasificación realizada por Grant (1991), identificando así cinco áreas básicas de estudio; los recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y los asociados a la reputación de la empresa. A través del estudio de casos se han identificado aquellos recursos que afectan a la competitividad del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana. Se han clasificado como recursos que poseen y despliegan las empresas de mejor comportamiento dentro del sector industrial estudiado y los que lastran el comportamiento empresarial en el ámbito de estudio.

Las características asociadas a los recursos que se han expuesto en la tabla anterior afectan claramente al comportamiento empresarial y al nivel competitivo de las empresas del sector, tal como se ha comprobado en el proceso de investigación empírico.

#### **4.3.- Conclusiones sobre la identificación de competencias del sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.**

En este trabajo, las competencias se entienden como conocimiento aplicado; al igual que las personas, las organizaciones están limitadas en aquello que saben hacer bien. Tanto el conocimiento existente en el capital físico como en el capital humano de la empresa son básicos, pero al capital físico y humano hay que añadir el aspecto organizativo, cómo la empresa gestiona las rutinas de las personas y las máquinas.

Las capacidades se pueden clasificar como capacidades distintivas y esenciales. Como capacidad esencial se hace referencia a aquella característica que constituye la naturaleza de la empresa y permanece invariable, es decir, la esencia. Por lo general difícil de identificar así como de imitar o adquirir si no se posee. Por competencias distintivas se entiende aquellas habilidades (capacidad de hacer) que distingue a unas empresas de otras, que las caracteriza. En general, se identifican con mayor facilidad y se pueden adquirir (a través del aprendizaje o una evolución). Mientras las competencias esenciales se mantienen invariables, las distintivas se adaptarán a los cambios del entorno, del mercado, etc. y por lo tanto no serán invariables.

La identificación de estas características y habilidades propias de las empresas pasa, desde nuestro punto de vista, por la realización de entrevistas y diferentes visitas a las empresas ya que, en la mayoría de las ocasiones, las competencias de que las empresas disponen no están clasificadas como tales.

Para estructurar el análisis se ha seguido la clasificación realizada por Camisón (1999a), que subdivide las competencias identificables en seis bloques, las relacionadas con la dirección de la empresa, las finanzas y los costes, la producción, los aspectos de marketing y comerciales, la tecnología y el I+D y, por último, los aspectos relacionados con la organización y los recursos humanos.

Ha resultado muy interesante realizar este estudio y obtener las conclusiones presentadas en la tabla 3 en la que se identifican los aspectos intangibles relacionados con el comportamiento empresarial que diferencian el resultado empresarial e influyen en los resultados de las empresas del sector. Aunque se han identificado competencias distintivas en todas las áreas que han sido objeto de estudio, se puede afirmar que en el ámbito de la dirección de la empresa la importancia de las conclusiones obtenidas es, desde nuestro punto de vista, determinante, ya que los resultados obtenidos de la investigación serán la base de la generación de estrategias de mejora a seguir por las empresas del sector.

**Tabla 3:** Competencias distintivas que favorecen la competitividad empresarial en el sector del mueble de hogar de la CV.

- Capacidad de dirección y gestión (dirección creativa, involucrada en la innovación, orientada hacia el cambio, participativa).
- Definición clara de estrategias, análisis del entorno y reflexión.
- Establecimiento de relaciones estrechas con empresas e instituciones, participación en las actividades sectoriales.
- Conocimiento de costes, productividades y referencias.
- Alto conocimiento de los procesos ((know-how, eficiencia productiva, optimización de la producción, tratamiento de materiales, calidad)
- Especialización técnica, cooperación tecnológica.
- Capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- Generación de imagen de marca y/o reputación de productos.
- Capacidad creativa y de innovación.
- Orientación hacia aspectos sociales y preocupación por los RR.HH.

#### **4.3- Modelo de competitividad aplicado al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana.**

El modelo teórico definitivo aplicado al sector industrial estudiado refleja la interrelación que debe existir entre los aspectos exógenos, aquellos que hacen referencia a la estructura del sector y a la creación y aprovechamiento de sinergias debidas a la actuación en

grupo, y los endógenos, asociados al comportamiento y los conocimientos y habilidades específicos adquiridos y desarrollos por las empresa de manera individual, en el análisis de la competitividad empresarial.

A través del estudio de casos se ha constatado la complementariedad de los dos enfoques, el externo y el interno, concluyendo que, tanto la existencia de un cluster activo y el aprovechamiento de las ventajas que genera un sector industrial concentrado geográficamente y actuando sinérgicamente, como la adecuación de los recursos y las competencias desarrolladas contribuyen a establecer el nivel competitivo del sector en general y de las empresas con mejor actuación empresarial en particular.

En el modelo de actuación competitiva se han aplicado los preceptos teóricos que se han ido presentando a lo largo del desarrollo de la tesis; la aplicación a un contexto concreto, en este caso el sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana, la identificación de recursos y competencias que afectan a la competitividad y la complementariedad de ambos enfoques.

En las figura 2 se muestra el modelo que resulta de realizar la aplicación al sector del mueble de hogar.



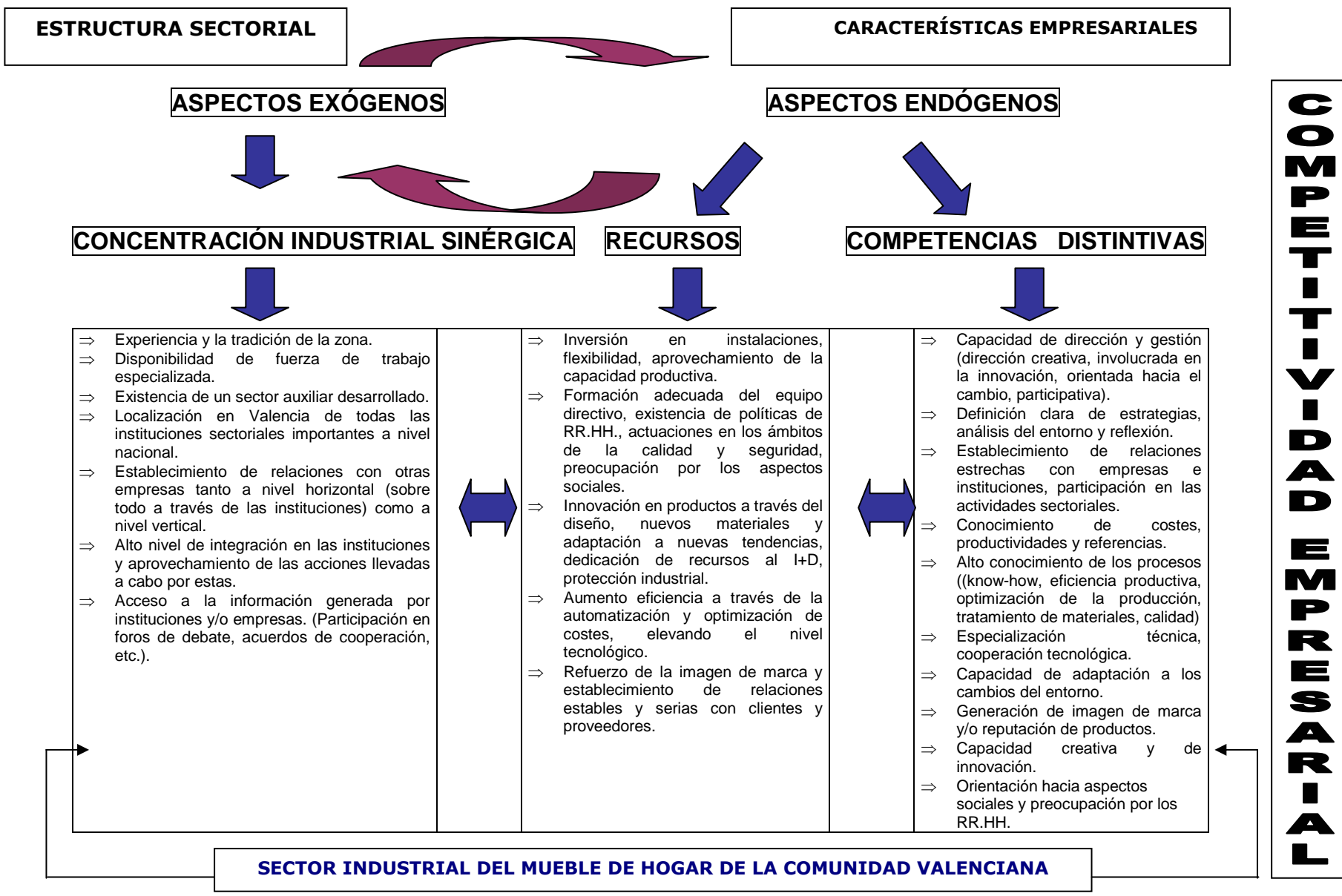


Figura 2.- Modelo de análisis competitivo aplicado. Elaboración propia.



## Referencias

- Brush, T.; Artz, K.(1999): "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 223-250.
- Camisón, C. (1999a): "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". *First International Conference Management Related Theory and research: An iberoamerican perspective*, Universidad Carlos III de Madrid.
- Dubin, R. (1976): "Theory building in applied areas", in *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 17-39.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas. Madrid.
- Hamel, G. Prahalad, C.K. (1.990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº 3, pp.9-16.
- Henderson, R., Cockburn, I., Stern, S. (2000): Disentangling the origins of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Special Issue on The Evolution of Firm Capabilities.
- Kaplan, R. S. (1986): *The role for empirical research in management accounting*. Accounting, Organizations and Society.
- King, N. (1994): "The qualitative research interview", pp. 14-36. En *Qualitative methods in organizational research*, Cassel, C. y Simon G. Eds. Sage Publications, Ltd. London.
- Miller, D. y Shamsie, J. (1996): "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 519-543.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999): Reflecting on the strategic process.*Sloan Management Review*, Vol. 40, No 3, pp. 21-30.
- Murray, E. (1999): Cluster-based development strategies: lessons from the plastics industry in North Central Massachusetts. *Economic Development Quarterly*, Vol. 13, No. 3, pp. 266-280.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstone of competitive advantage: A resource based-view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Porter , M. (1980). *Estrategia competitiva*, The Free Press, New York, USA.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*, The Free Press , New York, USA
- Porter, M. (1990). "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?", *Harvard Business Review*, ref. 90.211.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1.998, pp.77-90.
- Priem, R.y Butler, J. (2001a): "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº1, pp. 22-40.
- Priem, R.y Butler, J. (2001b): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº1, pp. 57-66.
- Rouse, M. J.; Daellenbach, U. S. (1999): "Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 487-494.
- Segarra, M. (2003). *Creación de un modelo para el estudio de la competitividad de un sector industrial tradicional: aplicación al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral. I.S.B.N.: 0-493-12960-Proquest España

- Wernerfelt, B. (1984): A resource – based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1997): *Resources, firms and strategies. A reader in the resource-based perspective*, Foreword. in Nicolai Foss, ed.(1997), *Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspective*, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp. xvii-xviii.
- Whetten, D. (1989): “What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 490-495.
- Yeoh, P. L., Roth, K. (1999): “An empirical analysis of sustained advantage in the U. S. Pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 637-653.
- Yin, R. K. (1989): *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, Newbury Park.