



Marta Peris-Ortiz¹
Universidad Politécnica de
Valencia
✉
mperis@doe.upv.es

Innovaciones estratégicas y organizativas como fundamento de la competitividad. La empresa Montalt y sus relaciones con Ford-España*

Strategic and Organizational Innovation as a
Foundation for Competitiveness. the Montalt
Company and its Relationship with Ford-España

116



**Rafael Fernández-
Guerrero**
Universidad de Valencia
✉
Rafael.Fernandez@uv.es

I. INTRODUCCIÓN

Este artículo investiga y describe cómo una empresa en la que productos, tecnología, publicidad y precios están fijados por fuerzas externas y son idénticos, dentro de cada marca, para todos los competidores del sector, encuentra margen para su diferenciación competitiva. Estas condiciones pueden darse en relaciones de franquicia y se dan con claridad en las empresas concesionarias de automóviles, tal como corresponde a la empresa Montalt-Valencia cuya principal actividad en el periodo estudiado (2002-2008) ha sido la de empresa concesionaria de la marca Ford.

La pregunta fundamental es: ¿Cuáles son los recursos diferentes, particulares, y las relaciones únicas, idiosincrásicas, que han permitido a Montalt obtener ventajas competitivas en el subsector de la marca Ford y, más en general, en el sector de concesionarios de automóviles, dentro de las limitaciones enunciadas?



Fernando J. Peris-Bonet
Universidad de Valencia
✉
Fernando.Peris@uv.es

CÓDIGOS JEL:
L26, M12

Fecha de recepción y acuse de recibo: 22 de septiembre de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 22 de septiembre 2009. Fecha primera evaluación: 5 de noviembre de 2009. Fecha de aceptación: 26 de abril de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo investiga la empresa Montalt, concesionaria de automóviles de Ford-España, preguntándose cuáles son los recursos diferentes y las relaciones idiosincrásicas que han permitido a Montalt obtener ventajas competitivas en el subsector de la marca, a pesar de que producto, tecnología, publicidad y precios están fijados por Ford. En esta investigación encontramos que la actuación emprendedora de Montalt y su capacidad de impulsar mezclas idiosincrásicas de recursos humanos son la clave de sus capacidades y de su diferenciación competitiva.

EXECUTIVE SUMMARY

This article examines the company Montalt, a Ford-España car dealer. It questions what different resources and idiosyncratic relations allowed Montalt to obtain competitive advantage in the subsector of the brand, in spite of the product, technology, publicity and prices being fixed by Ford. In this research, we found that entrepreneurial behavior at Montalt and its capacity to promote idiosyncratic blends of human resources are the key factors underlying its capacity and competitive differentiation.

La respuesta que proporciona este artículo es que la obtención de ocho premios *Chairman* en los últimos ocho años (premio concedido por la división Ford-Europa a sus mejores concesionarios desde un conocimiento minucioso de las actividades de venta y postventa de los mismos), y la diferenciación competitiva que ello comporta, se explica desde la iniciativa emprendedora de los directivos de Montalt, que han llevado a cabo nuevas e importantes combinaciones de factores; se explica desde el liderazgo de la dirección y su capacidad para impulsar mezclas idiosincrásicas de recursos humanos; y se explica, más allá de la actuación deliberada de la dirección, pero como consecuencia de la misma, desde las rutinas organizativas (es decir, desde los comportamientos colectivos e individuales y las formas en que el conocimiento tácito colectivo se transforma en capacidades).

Iniciativas emprendedoras y nuevas combinaciones de factores (Schumpeter, 1934, 1950; Mella, 2006; Romero Martínez y Montoro-Sánchez, 2008), mezclas idiosincrásicas de recursos humanos (Barney y Wright, 1998), rutinas organizativas y capacidades de la dirección (Madhok, 1996; Winter, 2000), convergen en Montalt para obtener la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993) como consecuencia de una mezcla de recursos y capacidades que, siendo única e idiosincrásica en Montalt tiene, sin embargo, implicaciones generales teóricas y prácticas para el mundo empresarial. La capacidad de llevar a cabo una mezcla única y el procedimiento para conseguirlo es diferente en cada empresa, pero esto, precisamente, es lo que da a cualquier empresa la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles (Madhok, 2002).

La estructura del trabajo corresponde, primero, a la presentación de las bases teóricas que proporcionan las herramientas de análisis para la empresa estudiada. En segundo lugar se lleva a cabo el análisis de Montalt, examinando las decisiones de la empresa con respecto al entorno, su forma de dirigir el trabajo de ventas, y el trabajo en el taller mecánico (el **Anexo I** muestra el procedimiento seguido). Finalmente, las conclusiones recogen las cuestiones esenciales del estudio, subrayando las implicaciones del mismo para el mundo empresarial y académico.

La capacidad de llevar a cabo una mezcla única y el procedimiento para conseguirlo es diferente en cada empresa, pero esto, precisamente, es lo que da a cualquier empresa la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles

2. BASES TEÓRICAS

Entre los enfoques que contribuyen a explicar las innovaciones estratégicas y organizativas, como fundamento de la ventaja competitiva de la empresa, destacan el *emprendedurismo* como la capacidad *individual* de los directivos en el descubrimiento de oportunidades (EI) (Schumpeter, 1934, 1950; Shane y Venkataraman, 2000; Samuels, Joshi y Demory, 2008); el *emprendedurismo corporativo* (EC), como la capacidad de descubrimiento y creación de oportunidades ligada a la pertenencia a una empresa y a su conocimiento y explotación (Schumpeter, 1934, 1950; Lounsbury y Glynn, 2001; Hayton, 2005, 2006; Lim, Ribeiro y Lee, 2008; Zotto y Gustafsson, 2008); las *prácticas de recursos humanos* (PRH), cuando su integración lleva a un uso singular e *idiosincrásico* de las mismas (Barney y Wright, 1998); y la *teoría de recursos y capacidades* o *enfoque de las capacidades organizativas* (CO), como marco general que permite comprender cómo los recursos, los comportamientos y las rutinas, se transforman en capacidades (Penrose, 1959; Andrews, 1971; Nelson y Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Madhok, 1996; Winter, 2000, 2003).

La actuación directiva, en su vertiente externa e interna, es importante para explicar *cómo es una empresa*, pero el directivo emprendedor y su capacidad para el descubrimiento de oportunidades (EI) es resultado, en una medida relevante, de su pertenencia a una empresa y de la experiencia acumulada en la misma (EC), y esto implica que una parte de sus decisiones se deriva de las relaciones con el conjunto de personas con las que coopera y con las que comparte el aprendizaje. Lo que tiene como consecuencia que la actuación directiva –y de la empresa en su conjunto–, esté ligada al modo en que se gestionan los recursos humanos (PRH) y a la forma en que el conocimiento tácito individual y colectivo se transforma en conocimiento explícito y capacidades (CO) (Winter, 2000, 2003; Zollo y Winter 2002).

El párrafo anterior permite ver estrechas relaciones entre emprendedurismo individual y emprendedurismo corporativo, como muestra Schumpeter (1934, 1950), estrechas relaciones entre emprendedurismo corporativo y prácticas de recursos humanos, como señalan Barret y Mayson (2008), y relaciones relevantes que ligan los recursos, las rutinas y las capacidades con la actuación emprendedora de la empresa (Penrose, 1959; Barney, 1991; Winter, 2000; Tseng, Kuo y Chou, 2008) y con sus prácticas de recursos humanos

PALABRAS CLAVE

Emprendedurismo, prácticas de recursos humanos, capacidades organizativas, ventaja competitiva, empresa Montalt

KEY WORDS

Entrepreneurship, human resources practices, organizational capabilities, competitive advantage, Montalt Company

(Barney y Wright, 1998; Larsen, 2001; Arribas y Vila, 2007; Kidwell y Fish, 2007). Sin embargo las diferencias entre estos enfoques también son importantes, y por ello mismo su uso conjunto enriquece la caja de herramientas de la investigación. Nos permiten reunir, para la investigación propuesta en este artículo, el interés por el descubrimiento de oportunidades y las condiciones individuales o corporativas que lo hacen posible; el interés por cómo las prácticas de recursos humanos contribuyen a la ventaja competitiva sostenible; y, más en general, el interés por cómo las rutinas y las capacidades organizan y dirigen los diferentes recursos, explicando la performance de la empresa.

La literatura del emprendedurismo o del *entrepreneurship* incluye el descubrimiento de oportunidades basado en las características individuales del directivo (Schumpeter, 1934, Cuervo, 2005; Chell, 2008), y la creación de oportunidades basada en la pertenencia a una empresa y en el conocimiento y explotación de la misma (Schumpeter, 1934; Hayton, 2005, 2006; Elche y Gonzalez, 2008). En el primer caso las innovaciones tenderán a ser radicales y discontinuas (Schumpeter, 1950, Shane y Venkataraman, 2000), mientras que en el segundo habrá una actividad continuada de renovación organizativa y de innovaciones administrativas y técnicas (Zotto y Gustafsson, 2008), en una relación estrecha con el modo en que se dirigen los recursos humanos e influyendo de forma decisiva en las rutinas y las capacidades de la empresa. Por otra parte la literatura sobre *entrepreneurship* estudia la capacidad individual de liderazgo y de creación de redes sociales e institucionales, como formas de actuación en las relaciones internas y externas (Lounsbury y Glynn, 2001; Audretsch y Monsen, 2008).

En cuanto a la literatura de recursos humanos, las políticas y prácticas de recursos humanos, como complemento indispensable de la actividad emprendedora, ofrecen complejidad y variedad. Primero es necesario atraer, retener y motivar a los empleados, y obtener un buen ajuste con la estrategia de la empresa consiguiendo una dirección eficaz de este recurso (Schuler y MacMillan, 1984; Schuler y Jackson, 1987); en segundo lugar debe haber consistencia o integración entre las diferentes prácticas (Baron y Kreps, 1999; Arthur y Boyles, 2007); finalmente, cumplidas las condiciones de eficacia y eficiencia de las PRH, la forma idiosincrásica de las mismas es el requisito para que la ventaja competitiva sea sostenible (Barney y Wright, 1998).

Rutinas y capacidades, por último, forman uno de los conjuntos de conceptos mejor dotados y más flexibles para profundizar en la naturaleza de las organizaciones y, en este caso, para llevar a cabo el examen de la empresa estudiada². Este enfoque permite por igual la aproximación intuitiva al fondo de la organización –donde se mezclan las habilidades y el conocimiento tácito–, y el conocimiento formal y explícito de sus procedimientos, pautas y comportamientos (Madhok, 1996; Winter, 2000, 2003). Las aportaciones más relevantes del enfoque de las CO son su búsqueda de las relaciones en las que se apoya la generación de capacidades en cada empresa (Madhok, 1996; Winter, 2000), la identificación del modo en que éstas consiguen ser dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Winter, 2000, 2003) y su búsqueda de las relaciones únicas, idiosincrásicas, en las que se basa la ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney y Wright, 1998). Cuestión esta última que ha llevado a Madhok (2002: 541) a proponer que “la teoría se enfoque más sobre una empresa (particular), y sobre cómo sus recursos y habilidades pueden ser administrados para obtener ventaja competitiva”.

Todas estas cuestiones tienen que ver con la empresa Montalt, concesionaria de la filial Ford-España, que examinamos a continuación.

3. LA EMPRESA MONTALT, CONCESIONARIA DE FORD-ESPAÑA

Estudiamos la empresa Montalt, concesionaria de automóviles de Ford-España, entre los años 2002 y 2008, en lo que se refiere a tres de sus principales actuaciones estratégicas y/o organizativas: las adquisiciones de otros concesionarios, la organización del trabajo de ventas, y la organización del taller mecánico. La selección de estas actividades como fundamentales en el estudio de la empresa se debe a que:

1. Permiten mostrar las innovaciones estratégicas y organizativas que han hecho de Montalt un líder dentro del subsector de la marca Ford.
2. Permiten ver cómo Montalt, a través de la mezcla idiosincrásica de sus vendedores y de la evolución de sus rutinas, traspasa los límites impuestos por la marca a la diferenciación del servicio.
3. Permiten comprobar cómo se producen actividades continuadas de renovación organizativa o técnica, e innovaciones en la organización del taller mecánico, a pesar de que la tecnología, el tiempo



asignado para las reparaciones y otros aspectos técnicos de la atención postventa, están fijados por Ford-España o por Ford-Europa. Algunos datos generales de Montalt correspondientes a los años 2002 y 2008, que muestran su extraordinario éxito y crecimiento, figuran en el **cuadro 1**.

Cuadro 1. Características básicas de Montalt y volumen de ventas en 2002 y 2008

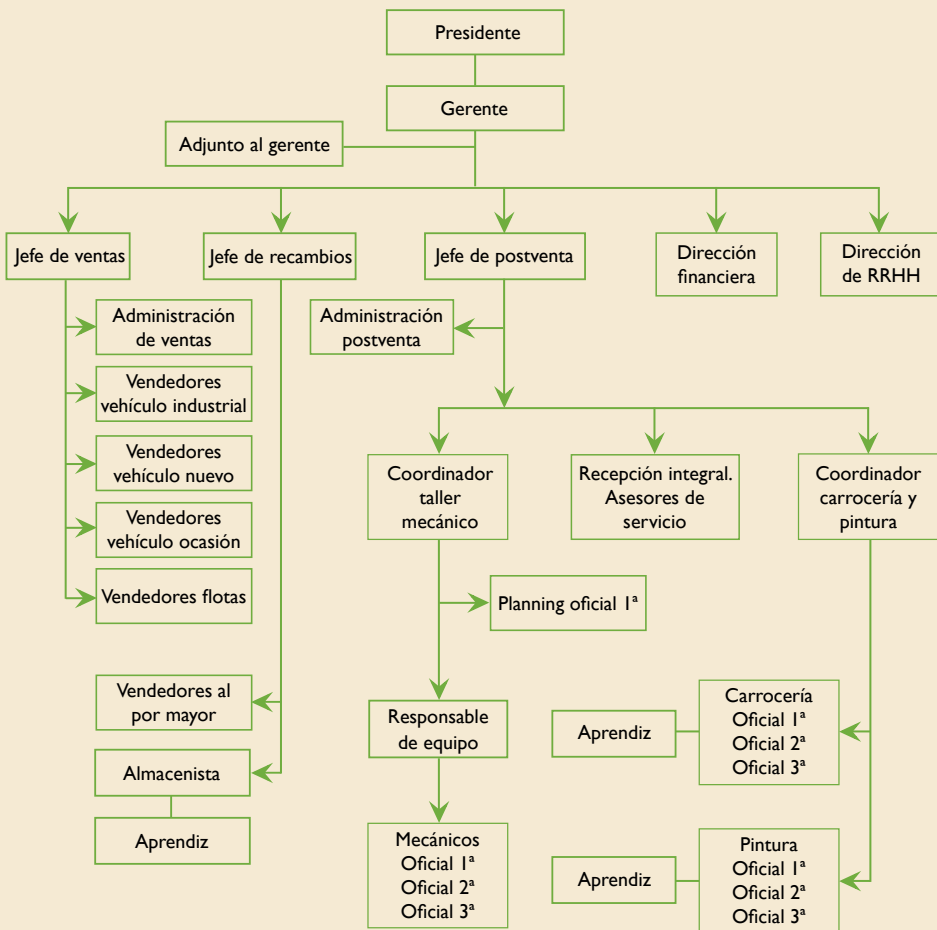
1	Antigüedad de Montalt como concesionaria de Ford, desde 1976	33 años
2	Antigüedad del actual propietario de la empresa	16 años
3	Empleados de Montalt en su establecimiento principal de Valencia, año 2002	121
4	Empleados de Montalt en su establecimiento principal de Valencia, año 2008	205
5	Empleados de Montalt en Valencia, incluyendo otros establecimientos de venta y reparación distintos al principal, año 2008	242
6	Valor ventas vehículos nuevos y atípicos, establecimiento principal de Valencia y otros establecimientos de Montalt en Valencia, año 2002	51.275.578 €
7	Adquisición de Autodrach, Palma de Mallorca, año 2002. Valor anual de las ventas en el momento de la adquisición	5.457.932 €
8	Valor ventas vehículos nuevos y atípicos, establecimiento principal de Valencia y otros establecimientos de Montalt en Valencia, más Autodrach, año 2008	93.373.406 €
9	Participación mayoritaria en Mundicar, Alicante, año 2003. Valor anual de las ventas en el momento de adquirir la participación	33.232.907 €
10	Participación mayoritaria en Mundicar, Alicante. Valor de las ventas año 2008	72.338.568 €
11	Adquisición de Donnay, Barcelona, en febrero de 2007. Valor de las ventas en el año 2006	24.787.727 €
12	Donnay, Barcelona. Valor de las ventas en el año 2008	25.960.448 €
13	Adquisición de Automoción 2000, Barcelona, diciembre de 2008. Valor anual de las ventas en el momento de la adquisición	33.976.136 €

Como muestra el **cuadro 1**, el valor de los automóviles de la marca Ford vendidos por Montalt en Valencia y en Palma de Mallorca (establecimiento principal de Valencia y otros puntos de venta y reparación en Valencia, más Autodrach) pasa de 56 millones de euros en 2002 a 93 millones en 2008, un crecimiento del 66% en seis años. Mientras que Mundicar, en Alicante, que a partir de su adquisición mayoritaria pone un énfasis especial en las empresas que utilizan flotas de vehículos, pasa de 33 millones en 2003 a 72 millones de ventas en 2008, un 118% de crecimiento en cinco años. Estos niveles espectaculares de crecimiento interno respaldan la interpretación

que hacemos de las PRH y de las CO de Montalt en el punto 3.2; y podemos interpretar en el mismo sentido el crecimiento de un 4,7% de las ventas de Donnay en 20 meses, a pesar de los efectos de la crisis económica.

La **figura 1** muestra el organigrama jerárquico de Montalt 2008 en su sede principal de Valencia, donde están situadas las actividades estudiadas de venta de vehículos nuevos y del taller mecánico, y el **Anexo I** indica las entrevistas realizadas y la triangulación de la información. Comenzamos el análisis examinando las innovaciones estratégicas y organizativas relacionadas con las adquisiciones.

Figura 1. Organigrama del establecimiento principal de Montalt



3.1. La actuación de Montalt con respecto a su entorno. Decisiones emprendedoras

Las decisiones emprendedoras, especialmente en lo que se refiere al ámbito externo de la empresa, son estudiadas y sopesadas por los tres altos responsables de la compañía: el presidente y propietario mayoritario del capital, el director ejecutivo y el director adjunto.

Como dice el director ejecutivo, Sr. Poyatos, con referencia a los tres altos directivos que forman el consejo de administración:

Los altos directivos de la empresa “se sientan, analizan las diferentes oportunidades, y generalmente hay una convergencia de criterios. Es una visión de los problemas siempre colectiva en la que el presidente, Sr. Durá, actúa con gran sentido común y con gran capacidad para identificar las oportunidades”.

En estas decisiones confluye la actuación emprendedora como consecuencia de la experiencia ligada a la explotación de la empresa o EC, y la intuición y capacidad emprendedora de los directivos o EI. EC y EI, como casi siempre ocurre, se manifiestan de forma asociada.

Contando con la economía externa de la buena consideración de Ford-España, y desde los conocimientos, experiencia y tamaño del negocio en su sede principal de Valencia, Montalt toma en la década de 2000 cuatro grandes decisiones estratégicas de expansión del negocio dentro de la marca Ford:

1. Adquisición de Autodrach en 2002, concesionario de Ford-España en Palma de Mallorca, manteniendo la denominación del negocio y su identidad comercial. Esta adquisición permite a Montalt: A) Nuevas combinaciones de factores, cambiando al director general de la concesión y reduciendo personal administrativo. B) Culminación de sus PRH, facilitando carrera profesional a los directivos formados en la sede principal. C) Cambios en la filosofía del negocio adquirido, trasladando a la nueva división el enfoque de negocio y las prácticas de Montalt-Valencia. D) Obtención de economías de escala y alcance, al unificar y llevar desde la sede principal la administración de recursos humanos, la informática y las finanzas. E) Y obtención de economías de gerencia, al establecer con costes poco relevantes un segundo nivel de control sobre los directivos de Autodrach (el director ejecutivo, Sr. Poyatos, visita la división Autodrach una vez al mes y dispone de la información contable de Autodrach como unidad separada de beneficios).



2. Compra mayoritaria del capital de Mundicar en 2003, concesionario de Ford-España en Alicante, manteniendo la denominación del negocio y su identidad comercial, al igual que en el caso anterior. Esta adquisición permite a Montalt: A) El cumplimiento en Mundicar de las mismas ventajas señaladas con respecto a la adquisición de Autodrach. B) Impulsar en Mundicar un cambio importante en su estrategia rompiendo los acuerdos tácitos o explícitos de reparto del mercado con otros concesionarios de la marca, orientándose a ganar cuota de mercado. Esta estrategia de expansión se ha basado en una atención especial a las flotas de vehículos de empresa (para directivos, transporte o empresas de vehículos de alquiler), y aquí ha tenido una importancia fundamental el sistema *renting* de Ford Credit. La venta con pacto de recompra abarata y facilita sustancialmente la venta del vehículo nuevo, sin que la responsabilidad de la recompra y posterior venta (del vehículo usado) recaiga sobre el concesionario que lo vendió.

3. Adquisición de Donnay en 2007, concesionario de Ford-España en Barcelona, manteniendo la denominación del negocio y su identidad comercial. Esta adquisición permite el cumplimiento de todas las ventajas mencionadas en la adquisición de Autodrach.

4. Adquisición de Automoción 2000 en diciembre de 2008, concesionario de Ford-España en Barcelona, manteniendo la denominación del negocio y su identidad comercial, como en los casos anteriores. Esta adquisición, además de permitir nuevamente todas las ventajas señaladas en la adquisición de Autodrach, le permite a la corporación Montalt un dominio importante sobre las ventas de vehículos Ford en el área metropolitana de Barcelona. En los planes próximos de Montalt está la fusión de Donnay y de Automoción 2000 para incrementar la coordinación, la escala y el ahorro de costes.

Estas adquisiciones implican *importantes innovaciones estratégicas y organizativas, vinculando el crecimiento externo con el crecimiento interno de los recursos humanos, reduciendo los costes unitarios y expandiendo el mercado dentro de la marca*. Todo ello como consecuencia de la intuición personal y del aprendizaje de los directivos en la organización (o del EI y el EC), y de cómo transforman sus intuiciones y su aprendizaje en capacidades estratégicas. Estas últimas, en coincidencia con el EC, se refieren a la gestión de nuevas combinaciones de factores que, fruto de las adquisiciones, permiten



innovaciones organizativas radicales y tienen continuidad en nuevas CO y en cambios e innovaciones técnicas y administrativas.

La Ley Monti, aprobada por la Comisión Europea en julio de 2002, liberaliza el sector de concesionarios de automóviles en cuanto al número de marcas que puede gestionar un solo concesionario, lo que abre la puerta a nuevas combinaciones de factores en economías de almacenamiento, logística y distribución, además de proporcionar las ventajas y las economías de escala y alcance descritas en relación con las adquisiciones dentro de la marca Ford. Establecimientos de venta y atención postventa en las marcas Mercedes y Kia, son dos de las principales inversiones de Montalt en esta nueva dimensión del negocio.

Finalmente, Montalt ha llevado a cabo sus decisiones estratégicas de expansión del negocio en combinación con otra estrategia fundamental: *la decisión de convertir a sus directivos en un recurso único a través de la formación*. Aprovechando los programas de formación de Ford-España en colaboración con la Universitat de València, tanto en el Master de Gerentes Junior como en el Diploma de Habilidades Directivas para el personal senior, Montalt incorpora en sus directivos un nivel de formación que encaja a la perfección con la expansión del negocio. Las adquisiciones que hemos revisado no son, por tanto, una simple cuestión de crecimiento externo. Son, como hemos dicho, la forma en que se funde el crecimiento de su capital humano (PRH) con nuevas estructuras que deben ser administradas, fruto de su actividad emprendedora (EI y EC).

3.2. La organización del trabajo de ventas. Una mezcla idiosincrásica de recursos

La empresa Montalt, a través de la forma en que organiza el trabajo de sus vendedores y de la evolución de sus rutinas y comportamientos (EC, PRH y CO), consigue que la uniformidad impuesta por Ford a todos los concesionarios en productos, precios, procedimientos de venta y publicidad, no impida la diferenciación del servicio.

Refiriéndonos a la venta de vehículo nuevo: en el trabajo de ventas predomina la actuación individual del vendedor; éste tiene la obligación de incorporar, en la intranet de la empresa, las ventas de vehículos y atípicos de cada día; hay un protocolo de ventas elaborado por Ford-España que no impide la flexibilidad del proceso de ventas; y los conocimientos que valora Montalt para este puesto son, sobre todo, la experiencia anterior como vendedor (no necesariamente de automóviles).

Sin embargo, el aparente predominio de la actuación individual del vendedor queda ampliamente sobrepasado al considerar la reunión diaria de vendedores. En esta reunión, de 8,30 horas a 9 horas, antes de comenzar la atención a los clientes, como consecuencia de la capacidad estratégica y organizativa de la dirección general de Montalt, y bajo el liderazgo y la influencia de la jefa del departamento, se exponen las ventas, problemas y sugerencias de cada vendedor, como consecuencia fundamentalmente de sus ventas del día anterior. La reunión implica un alto nivel de transparencia informativa, cada vendedor conoce las ventas de los demás vendedores y los ingresos que obtienen; se facilita el control directo de la jefa de ventas, además del control de resultados; y es posible llevar la discusión de propuestas y problemas de forma viva, al mismo tiempo que se produce la emulación del conjunto de los vendedores con respecto a aquellos que obtienen mejores resultados.

Todo lo cual, a través de la repetición diaria y la discusión de los problemas y sugerencias, actúa como *un verdadero crisol de las rutinas y los comportamientos del trabajo de ventas, transformando de forma continua la experiencia y el conocimiento tácito colectivo en nuevas rutinas, comportamientos y capacidades*. Esta forma de organización de las PRH, que con el tiempo se convierte en singular e idiosincrásica, cumple la condición de *mezcla única* postulada por Barney y Wright (1998) para obtener la ventaja competitiva. Los vendedores de Montalt pueden distinguirse de los de la competencia generando *nuevas CO*, gracias al proceso continuo de interacción y aprendizaje (Zollo y Winter, 2002).



Finalmente, la forma en la que se retribuye el trabajo de ventas (PRH) refuerza el proceso descrito. Las recompensas, además de una retribución fija establecida por convenio, consisten aquí en tres tipos de retribuciones variables: A) Según el rendimiento individual del vendedor o el valor de las ventas realizadas (premio en dinero, Montalt). B) Según el nivel de objetivos alcanzado (premio en especie –viajes pagados–, Ford-España). C) Y según el nivel de productividad en las prioridades establecidas (premio en especie –vales de compra grandes almacenes–, Montalt).

Las consecuencias de los recursos singulares que posee Montalt (capacidad directiva y de liderazgo, y las relaciones únicas entre los vendedores) tienen una manifestación clara en la capacidad efectiva de ventas. Un 66% de incremento de las ventas en seis años en Montalt-Valencia más Autodrach, un 118% de incremento de ventas en cinco años en Mundicar, y un 4,7% de incremento de las ventas en 20 meses en Donnay, a pesar de la crisis económica (**cuadro 1**). Todas las divisiones de Montalt utilizan el mismo método de reunión diaria de los vendedores (PRH), transformando la experiencia diaria y el conocimiento tácito colectivo en nuevas rutinas y capacidades organizativas (CO). En el caso de Mundicar, además, brilla de manera especial la capacidad directiva y la iniciativa emprendedora (EC), modificando sustancialmente la estrategia y explicando así niveles de crecimiento que la mejora en el trabajo de ventas, por sí sola, no podría explicar.

Pasamos a examinar, a continuación, la organización del taller mecánico.

3.3. La organización del taller mecánico. Innovaciones no radicales y radicales

En lo que se refiere al marco general de la organización del taller mecánico en la sede principal de Montalt-Valencia, la máxima autoridad jerárquica sobre el taller está en el jefe de postventa (**figura 1**). El funcionamiento del taller comienza con el trabajo del recepcionista integral, que recibe los vehículos y hace un primer diagnóstico. El coordinador del taller mecánico, o antiguo jefe de taller, planifica y asigna el trabajo en su conjunto a los equipos de mecánicos. Y estos equipos, dos por turno en turnos de mañana y tarde, están compuestos por un oficial de diagnóstico (oficial de primera con la máxima preparación), tres oficiales mecánicos (de primera, segunda o tercera categoría) y un aprendiz.



Bajo el fuerte liderazgo e influencia de la dirección en toda la empresa (EC), y sobre las rutinas del taller y de los equipos de mecánicos (CO), la organización de los diferentes tipos de trabajo del taller sigue procedimientos y protocolos explícitos y conocidos. Esto implica, en comparación con el trabajo de ventas, PRH con una mayor formalización del trabajo, una menor interacción entre los diferentes puestos y un mayor predominio del trabajo individual. Todo lo cual no elimina las relaciones colectivas en el taller, entre los equipos o dentro de los mismos, ni la intuición y la creatividad ligadas al trabajo colectivo o individual; pero sí que establece una manera distinta de transformar la intuición en capacidades (CO), que se corresponde con el carácter más discontinuo de las innovaciones en el taller mecánico (Zollo y Winter, 2002).

Por una parte, como dice el Sr. Poyatos, es importante que todos los trabajadores, y muy especialmente los oficiales de diagnóstico, sean “creativos de pequeñas ideas que puedan acumularse, permitiendo acciones permanentes de mejora”. Por otra parte, el carácter formal y explícito de las rutinas del taller hace que las novedades y las innovaciones emerjan como modificaciones formales y discontinuas de los procedimientos, o como modificaciones formales, también discontinuas, del contenido de las tareas. Todo ello como capacidad innovadora, a pesar de que los productos, la tecnología y los procedimientos de reparación están establecidos por Ford-Europa.

A este respecto, se producen innovaciones en el descubrimiento de la causa de averías y en su corrección, con la correspondiente comunicación a Ford-España o a Ford-Europa que permite modificar

protocolos y beneficiar a toda la red de concesionarios (las *pequeñas ideas, conocimientos y experiencia, que se acumulan en los oficiales de diagnóstico y en el coordinador de taller y permiten acciones de mejora*). La dirección, por otra parte, lleva a cabo innovaciones organizativas en el contenido de las tareas, como en el caso del recepcionista integral cuyo trato con el cliente estará ahora orientado a facilitar la venta de recambios, además del diagnóstico técnico (una *innovación radical* que altera el uso de los factores incrementando las ventas con el mismo coste (EC, PRH)). Finalmente se llevan a cabo otras innovaciones estratégicas y organizativas en el establecimiento de recompensas monetarias y no monetarias a los diferentes trabajadores del taller (PRH), que estimulan la convergencia con los objetivos de la empresa, aumentan la productividad, y son un aliciente para que el aprendizaje y la intuición se transformen en propuestas de mejora y en nuevas CO.

En lo que se refiere a esta última cuestión, en los oficiales de diagnóstico las retribuciones variables están vinculadas a la productividad del equipo, estimulándose así la transformación de su experiencia en nuevo conocimiento para el diagnóstico. En los oficiales mecánicos las retribuciones variables están ligadas a la productividad individual (tipo y número de averías reparadas), lo que estimula el cumplimiento de objetivos y el incremento del conocimiento relacionado con las reparaciones. Como consecuencia, al igual que en el trabajo de ventas, las PRH sobre incentivos contribuyen aquí a la mejora de las rutinas y los comportamientos en el taller mecánico, en un marco en el que las formas de retribución son públicas y tienen una dispersión moderada. No obstante, se producen con frecuencia ajustes en el sistema de incentivos tratando de encontrar el sistema idóneo.

4. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos tratado de responder a la siguiente cuestión: *¿Cuáles son los recursos particulares y las relaciones únicas que llevan a la empresa Montalt a obtener ventajas competitivas en el sector de concesionarios de automóviles?*

La respuesta que proporciona este artículo es que los directivos de Montalt han mostrado una *alta sensibilidad y capacidad para descubrir oportunidades externas que, al mismo tiempo, estén ligadas al conocimiento y explotación de la empresa y a sus necesidades y posibilidades de desarrollo interno*; lo que implica *nuevas combinaciones de factores* mediante las que los directivos de Montalt llevan a cabo su EI y su EC, obteniendo las innovaciones estratégicas y organizativas.



Los directivos de Montalt, por consiguiente, son una parte importante de los *recursos particulares* que explican el éxito de la empresa.

En cuanto a las *relaciones únicas*, éstas se identifican con características distintas, idiosincrásicas, en la organización del trabajo de ventas y en la organización del taller mecánico. En el trabajo de ventas, *la repetición de las reuniones, el liderazgo de la jefa de ventas, la transparencia informativa, la fuerte emulación que se produce hacia los mejores vendedores y la discusión diaria de los problemas y las sugerencias, establecen las condiciones para que entre los vendedores se transforme de forma continua la experiencia y el conocimiento tácito colectivo en nuevas rutinas, comportamientos y CO.* En la organización del taller mecánico, *el liderazgo y la actuación emprendedora de la alta dirección de la empresa estimulando la transformación del conocimiento tácito individual y colectivo en nuevas capacidades, organizando de forma diferente el contenido de algunas tareas, o modificando el conjunto de estímulos monetarios y no monetarios que orientan las rutinas y los comportamientos*, lleva también a que *la intuición y el conocimiento tácito se transforme en CO.*

Por último, en lo que se refiere a las implicaciones generales de este estudio, los diferentes enfoques en los que basamos la investigación coinciden en la misma cuestión. Para el EI la ventaja competitiva de la empresa consiste en *descubrir nuevas oportunidades, diferentes* a la que explotan otros competidores. Para el EC la ventaja competitiva consiste en *crear nuevas oportunidades*, mediante innovaciones técnicas u organizativas, *diferentes* a las que obtienen los otros competidores del sector. Para las PRH, en la visión de Barney y Wright (1998), la ventaja competitiva sostenible está en *mezclas idiosincrásicas de recursos humanos, distintas* a las de los demás competidores. Y, finalmente, para el enfoque de las capacidades organizativas, *la forma única en la que se funden intuición, conocimiento tácito, comportamientos, conocimiento explícito y actuaciones deliberadas de la dirección, forman rutinas y capacidades diferentes e idiosincrásicas* de cada empresa, de las que deriva la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles. Todo ello subrayando lo particular y único, y al mismo tiempo mostrando su carácter universal para las empresas y para la teoría del management.

El contenido de este artículo es una parte sustancial de lo que hemos obtenido mediante la observación y el estudio de la empresa Montalt, a través de la lente del EI y el EC, las PRH y el enfoque de las CO. Hemos descrito las nuevas combinaciones de factores, la organización

del trabajo, las rutinas y las capacidades, y hemos intentado mostrar los intangibles ligados a las rutinas, invisibles en una primera aproximación, para comprender las ventajas competitivas de Montalt en el sector de concesionarios de automóviles.

ANEXO I

La **tabla 2** muestra una relación de las fuentes de información utilizadas. Refiriéndonos brevemente a las mismas:

A) De los jefes de Zona de Levante y del Distrito de Valencia de Ford España, obtenemos información sobre las políticas de venta y de concesionarios de Ford, comparando estas informaciones con las obtenidas del director ejecutivo y de la directora de ventas de Montalt.

B) Hemos accedido a las políticas generales de producción y ventas de Ford Motor Company, como marco general del trabajo (FMC, Annual Report, 2008).

C) Se ha estudiado el marco legislativo del sector, especialmente la entrada en vigor de la Ley Monti a partir del 1 de octubre de 2003 (después de un año de moratoria).

D) Información contable sobre volumen de ventas y adquisición de otros concesionarios (departamento de finanzas y director ejecutivo (Sr. Poyatos). De la entrevista con el Sr. Poyatos y con la directora de Recursos Humanos se obtiene la conclusión de la convergencia entre crecimiento externo e interno en las adquisiciones.

E) De la entrevista con el Sr. Poyatos, con la directora del departamento de ventas y con un vendedor de vehículo nuevo, se obtiene la evidencia de rutinas en el departamento de ventas en continua evolución, que transforman la experiencia y la intuición de los vendedores y de su directora en nuevas capacidades.

F) Las entrevistas con el Sr. Poyatos, el coordinador del taller mecánico, el oficial de diagnóstico y el directivo de Ford-Almussafes, más la observación de las instalaciones y formas de trabajo en el taller, nos permiten ver la organización del taller y cómo se producen en el mismo innovaciones radicales o no radicales.

La documentación examinada y las entrevistas realizadas muestran la triangulación de la información en el estudio de la empresa Montalt, siguiendo las recomendaciones de Yin (1994). Para este autor, cuando las cuestiones de investigación se refieren al *cómo* y el *porqué* de los fenómenos estudiados, y cuando esto está ligado al contexto en el que se desarrollan los hechos, el marco epistemológico adecuado es el estudio de casos.

Cuadro 2. Fuentes de información para el estudio de la empresa Montalt

	OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y ENTREVISTAS REALIZADAS	2003	2008
1	Políticas sobre concesionarios de Ford España, Jefe Zona de Levante	1,5 horas	-
2	Políticas sobre concesionarios de Ford España Jefe Distrito Valencia	1,5 horas	-
3	Políticas generales de producción y ventas de Ford Motor Company	-	DE
4	Marco legislativo del sector de concesionarios de automóviles	DE	-
5	Información contable volumen de ventas en 2002 y 2008, Montalt	DE	DE
6	Entrevistas al director ejecutivo de Montalt	2 horas	3 horas
7	Entrevistas a la jefa del departamento de ventas, Montalt	2 horas	0,5 horas
8	Entrevistas a un vendedor de vehículo nuevo, Montalt	1 hora	0,5 horas
9	Entrevista al jefe del departamento de recambios, Montalt	1 hora	-
10	Entrevistas a la directora de recursos humanos, Montalt	2 horas	0,5 horas
11	Entrevista a un directivo de Ford-Almussafes (Valencia)	-	2 horas
12	Entrevista mecánico oficial de diagnóstico (jefe de equipo), Montalt	1,5 horas	-
13	Entrevistas con el coordinador del taller mecánico, Montalt	2 horas	0,5 horas
14	Entrevista con el coordinador de carrocería y pintura, Montalt	1,5 horas	-
15	Observación directa instalaciones y formas de trabajo, Montalt	OR	OR
16	Observación cualidades-competencias director ejecutivo, Montalt	OR	OR
17	Observación cualidades-competencias de los directivos de Montalt	OR	OR

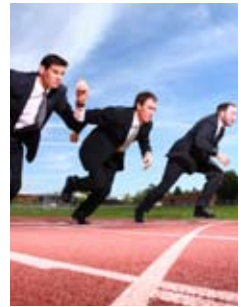
DE = documentación examinada; OR = observación realizada.

BIBLIOGRAFÍA:

- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
- Arribas, I. y Vila J. E. (2007): "Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3, 3, pp. 309-332.
- Arthur, J. B. y Boyles, T. (2007): "Validating the human resource system structure: a levels-based strategic HRM approach", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 77-92.
- Audretsch, D. y Monsen, E. (2008): "Entrepreneurship capital: a regional, organizational, team and individual phenomenon", en R. Barret y S. Mayson (Eds.), *International handbook of Entrepreneurship and HRM*, pp. 47-70, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Baron, J. N. y Kreps, D. M. (1999): *Strategic human resources. Frameworks for general managers*, New York: John Wiley & Sons Inc.

- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, 1, pp. 31-46.
- Barret, R. & Mayson, S. (2008): "Introduction: at the intersection of entrepreneurship and human resource management", en R. Barret & S. Mayson (Eds.), *International handbook of Entrepreneurship and HRM*, pp. 1-17, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Chell, E. (2008): "The nascent entrepreneur, business development and the role of human resources", en R. Barret & S. Mayson (Eds.), *International handbook of Entrepreneurship and HRM*, pp. 21-46, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cuervo, A. (2005): "Individual and environmental determinants of entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, pp. 293-311.
- Elche, D. M. y Gonzalez, A. (2008): "Influence of innovation on performance: Analysis of Spanish service firms", *Service Industries Journal*, Vol. 28, 10, pp. 1483 – 1499.
- FMC, Annual Report (2008): Ford Motor Company / 2008 Annual Report. Disponible en http://www.ford.com/doc/2008_annual_report.pdf
- Hayton, J. C. (2005): "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research", *Human Resource Management Review*, Vol. 15, pp. 21-41.
- Hayton, J. C. (2006): "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship", *Human Resource Management*, Vol. 45, 3, pp. 407-427.
- Kidwell, R. E. y Fish A. J. (2007): "High performance human resource practices in Australian family business: Preliminary evidence from the wine industry", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3, 1, pp. 1-14.
- Larsen, J. N. (2001): "Knowledge, human resources and social practice: The knowledge-intensive business service firm as a distributed knowledge system", *Service Industries Journal*, Vol. 21, 1, pp. 81 – 102.
- Lim, S. B., Ribeiro, D. y Lee, S. M. (2008): "Factors affecting the performance of entrepreneurial service firms", *Service Industries Journal*, Vol. 28, 7, pp. 1003 – 1013.
- Lounsbury, M. y Glynn, M. A. (2001): "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy and the acquisition of resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 545-564.
- Madhok, A. (1996): "The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance", *Organization Science*, Vol. 7, 5, pp. 577-590.
- Madhok, A. (2002): "Reassessing the Fundamental and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Costs and Resource Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 6, pp. 535-550.
- Mella, P. (2006): "Spatial co-localisation of firms and entrepreneurial dynamics. The combinatorial system view", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, 3, pp. 391-412.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York: Oxford University Press.
- Peris, F. J., Peris-Ortiz, M. y Gil Pechuan, I. (2010): "Integrating transaction cost economics and the resource based view in services and innovation", *The Service Industries Journal*, Vol. 30, pendiente de publicación.
- Peris-Ortiz, M. (2009): "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, 4, pp. 461-479.
- Peteraf, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Romero Martínez, A. M. y Montoro-Sánchez, A. (2008): "How clusters can encourage entrepreneurship and venture creation. Reason and advantages", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 4, 3, pp. 315-329.
- Samuels, L. B., Joshi, M. P. y Demory, M. Y. (2008): "Entrepreneurial failure and discrimination: Lessons for small service firms", *Service Industries Journal*, Vol. 28, 7, pp. 883 – 897.
- Schuler, R. S y MacMillan, I. C. (1984): "Gaining competitive advantage through human resource management practices", *Human Resource Management*, Vol. 23, 3, pp. 241-255.

- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987): "Linking competitive strategies with human resource management practices". *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, 3, pp. 207-219.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1950): *Capitalism, socialism and democracy* (3ra Ed.), New York: Harper & Row.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25, 1, pp. 217-226.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, pp. 509-533.
- Tseng, C. Y., Kuo, H. Y. y Chou, S. S (2008): "Configuration of innovation and performance in the service industry: Evidence from the Taiwanese hotel industry", *Service Industries Journal*, Vol. 28, 7, pp. 1015 – 1028.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 2, pp. 171-180.
- Winter, S. G. (2000): "The Satisficing Principle in Capability Learning". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 981-996.
- Winter, S. G. (2003): "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 10, pp. 991-995.
- Yin, R. K. (1994): *Case study research. Design and methods* (2ª ed.), London: Sage publications.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002): "Deliberate Learning and the evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, 3, pp. 339-351.
- Zotto, C. D. y Gustafsson, V. (2008): "Human resource management as an entrepreneurial tool", en R. Barret y S. Mayson (Eds.), *International handbook of Entrepreneurship and HRM* (pp. 89-110), Cheltenham, UK: Edward Elgar.



NOTAS

* Agradecemos muy especialmente a Don Bartolomé Poyatos García, director ejecutivo de Montalt S. A., su amabilidad y su confianza en los investigadores de este trabajo. Sin su intervención facilitando las entrevistas, la observación directa de la empresa y la información documental, este trabajo no habría sido posible.

A los evaluadores anónimos les agradecemos su esfuerzo, señalando mejoras posibles de la versión anterior de esta investigación. La incorporación de sus sugerencias ha introducido mejoras estimables en el artículo.

1. Autora de contacto: Departamento de Organización de Empresas; Universidad Politécnica de Valencia; Camino de Vera, s/n; 46022-Valencia; España.

2. Cada enfoque ilumina unas cuestiones y deja otras en penumbra. Con un interés más analítico sobre la organización del trabajo, Peris-Ortiz (2009) se apoya en los enfoques del entrepreneurship y del diseño organizativo para examinar las PRH; o con un interés centrado en la organización interna de las actividades o en su externalización, Peris et al. (2010) combinan los enfoques de costes de transacción y de capacidades organizativas para examinar las decisiones eficientes. La superioridad de cada enfoque depende de qué queremos examinar y de cómo queremos examinarlo.