



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Competitividad de las pymes en entornos hostiles: el caso de Supermercados La Salve, Comunidad de Castilla y León, España

Arcadio González-Samaniego¹

María Soledad Ramírez-Flores*

Marco Alberto Valenzo-Jiménez²

Resumen

La despoblación en los sectores rurales de España es un proceso que comenzó a finales del siglo pasado. En la presente centuria se han recrudecido sus efectos en comunidades como Castilla y León, que buscando incentivar la competitividad de las empresas del sector comercio, ha establecido los Premios al Comercio Tradicional. Con el objetivo de identificar la competitividad de la empresa Supermercados La Salve, ganadora de la edición XI de los premios, se implementó un instrumento en el marco de la teoría de las Capacidades Dinámicas, así como una revisión de la información relevante de la empresa del año 2000 al 2018. Los resultados muestran que es muy competitiva, mostrando una tendencia ascendente en sus principales indicadores, con una pequeña caída durante el primer año de la crisis financiera de 2008. Su modelo de negocio le permite crecer en entornos difíciles, contribuyendo al desarrollo de las comunidades donde se establece.

Palabras clave: Competitividad, capacidades dinámicas, Comunidad de Castilla y León.

Abstract

The depopulation in rural Spain is a process that began at the end of the last century. In this century its effects have increased, mainly in communities such as Castilla y León, that seeking to incentivize the competitiveness of companies in the trade sector has established the Traditional Trade Awards. With the aim of identifying the competitiveness of the company Supermercados La Salve, winner of the XI edition of the awards, an instrument was implemented within the framework of the theory of Dynamic Capabilities, as well as a review of the relevant company information from 2000 to 2018 years. The results show that the company is very competitive, showing an upward trend in its main indicators, with a small fall during the first year of the 2008 financial crisis. Its business model allows it to grow in difficult environments, contributing to the development of the communities where it is established.

Keywords: Competitiveness, dynamic capabilities, Castilla y León community.

¹ *Universidad del Istmo

² Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Introducción

El abandono de la población en pequeñas poblaciones rurales es un fenómeno que se percibe desde la década de 1950 del siglo pasado en España, pero que se ha recrudecido en los últimos años (Bayona-i-Carrasco y Gil-Alonso, 2013). En Europa existe el despoblamiento rural, reconocido en el documento del año 2017 “La respuesta de la UE al reto demográfico”, sin embargo es en España que adquiere características críticas, principalmente después de la crisis económica de 2008, que continua hasta el año 2018 (Bello Paredes, 2020). Entre las décadas de 1950 y 1980 los emigrantes del medio rural al urbano buscaban la movilidad social ascendente que les podrían proporcionar las ciudades (Domingo, 2017). Es a partir de la década de 1990, que las causas se vuelven multidimensionales: la emigración de los jóvenes buscando mejores oportunidades educativas y no regresando a aplicar los conocimientos en sus comunidades de origen, estableciéndose en las ciudades donde estudiaron; la migración femenil, creando un desequilibrio entre mujeres y hombres en las zonas rurales, lo que generó como causa colateral el decrecimiento de la tasa de natalidad; la falta de actividad económica que le permita a la población más joven arraigarse, entre otros (Camarero y Sampedro, 2008; Langreo Navarro y Garcia Azcarate, 2019). En el año 2016 un total de 36 provincias o autonomías españolas perdieron habitantes en relación con el año anterior, siendo Zamora la provincia que más perdió habitantes con el -1.57% (Federación Española de Municipios y Provincias, 2017). Sólo 14 provincias aumentaron su habitantes, ninguna más allá del 1.0%.

El despoblamiento de la España rural no ha sido igual en todas las provincias, afectando más a las comunidades que se encuentran al norte y al oeste del país, y afectando menos a las que se encuentran en comunidades con alto crecimiento económico, donde las propiedades de los pueblos más pequeños se han comprado como una segunda vivienda por parte de las personas con mayor poder adquisitivo de las ciudades (Solana-Solana, 2010). A partir del año 2000, la población de los municipios con menos de 1,000 habitantes ha decrecido en promedio un 8.9%. Este fenómeno se agrava en Aragón, Castilla y León, Castilla la Mancha y Extremadura, con más del 90% de sus municipios con menos de 1,000 habitantes en el 2017 (Rodríguez-Rejas y Díez-Gutiérrez, 2021). Dentro de ellas, la Comunidad de Castilla y León es la más afectada por este fenómeno, donde el 63% de los municipios decrecen su población entre los años 2000 a 2018 (INE, 2019). Este fenómeno ha llevado que las poblaciones rurales tengan una población cada vez más pequeña y envejecida, donde el otorgamiento de servicios básicos tales como los de salud o educativos por parte de las autoridades se ha vuelto paulatinamente más complicado, recrudeciéndose esto entre 2010 a 2017 como consecuencia de la crisis económica mundial de 2008 como se mencionó anteriormente, que trajo en España consecuencias hasta bien avanzada la segunda década del presente siglo (Alario et al, 2018). A

consecuencia de ello, las empresas no cuentan con incentivos para establecerse en las poblaciones rurales, al no existir una fuerza laboral que les permita su funcionamiento, así como una cada vez menor cantidad de posibles consumidores para los productos que ofertan y sin posibilidad de crecimiento en el corto y mediano plazo (Langreo y García-Azcárate, 2019). Todo ello crea un doble fenómeno: las poblaciones con retroceso demográfico generan un menor crecimiento económico lo que conlleva que sea menos atractivo para las empresas establecerse y, al no haber empleo, migre la población más joven y preparada en búsqueda de mejores oportunidades laborales, ejemplificándose esto en los municipios que no cuentan con servicios bancarios, los cuales aumentaron en 124 entre los años 2008 a 2012 (Carchano et al, 2021). Las empresas de abastecimiento de productos para el consumo diario, al no contar con una base mínima de clientes, no establecen sucursales en las comunidades, generando una problemática aún mayor al no contar la población en donde adquirir sus insumos para la vida diaria. A pesar de que existen diversos programas enfocados a apoyar a los emprendedores locales, esto no ha sido suficiente para impulsar el empresariado local, buscando la población más joven emigrar de dichas poblaciones buscando un mejor futuro en cuanto vislumbran una oportunidad.

Revisión de la literatura

El concepto de competitividad se puede conceptualizar desde diferentes perspectivas: a nivel país o región, de acuerdo al sector o industria, y desde un punto de vista interno en la organización (Taçoğlu et al, 2019; Vivas, 2013; Porter, 2007). Se puede entender a la competitividad de una economía como la capacidad de incrementar o al menos sostener su participación en los mercados en los cuales compete, aunado a un alza simultánea del nivel de vida de su población (OCDE, 2015). La competitividad a nivel empresa se define como la capacidad que tiene una empresa para mantener, consolidar o incrementar su presencia en los mercados o su para abrir nuevos mercados (Solleiro, 2004). Tiene un aspecto contextual y comparativo. La competitividad no se debe considerar como un fin al cual las empresas deben llegar, es un medio para lograr cotas más altas de desempeño y retribuciones para sus propietarios y empleados. De esta manera, una empresa más competitiva es capaz de influir positivamente en sus clientes al ofrecerles productos o servicios con mejores características en cuanto a calidad, precio y oportunidad. Las cadenas de proveedores con los que interactúa se ven también influenciados, impulsándolos a ser ellos también competitivos para permanecer en su círculo. Es fundamental para la comunidad en la que se encuentra establecida, al permanecer la empresa en el tiempo existe una derrama económica y de servicios en forma directa e indirecta, lo que proporciona bienestar a la población impactando directamente en el desarrollo de las poblaciones donde se asientan.

La competitividad de un país o región debe entenderse en forma sistémica, donde es el resultado de la interacción de diferentes factores (Albuquerque, 2004). De esta forma, se visualiza en forma multidimensional, estableciendo 4 niveles: el nivel meta, donde se encuentran los factores socioculturales, los valores y las formas básicas de organización política, jurídica y económica; un nivel macro, que engloban las políticas nacionales presupuestarias, monetarias, fiscal, de competencia y comercial entre otras; un nivel micro, implícito al interior de las empresas, que conlleva sus capacidades de administración, nivel de tecnología, los productos y servicios que ofertan y sus características, donde se encuentran sus capacidades dinámicas; y un nivel meso, donde se aparecen las políticas de infraestructura, de educación, tecnológica, de impulso a las empresas. Un factor del desarrollo de una región son las políticas de impulso y fomento a las empresas por parte de los diferentes niveles de gobierno (Patil, 2017). De acuerdo a ello, los gobiernos locales son los responsables del impulso en última instancia del empresariado de su localidad, al ser ellos quien conocen sus demarcaciones y los recursos endógenos de las mismas, así como las áreas donde se tienen falencias para remediarlas (Macháček, 2017). A pesar de ser en el nivel federal donde se marcan los lineamientos generales del crecimiento económico y en el que habitualmente se asignan los recursos a utilizar, son los gobiernos municipales quienes en última instancia son los responsables del desarrollo de su territorio, creando las condiciones favorables para la instalación de empresas de acuerdo a sus posibilidades. Es en el nivel meso de competitividad donde las políticas locales impactan en forma directa. En este sentido, analizar políticas locales exitosas enfocadas en el impulso de la competitividad de las MiPymes y su evaluación permitirá impulsar el crecimiento económico de las localidades, creando las bases para alcanzar su desarrollo.

La teoría de las capacidades dinámicas

Existen diversas teorías que explican el funcionamiento de las empresas exitosas y sus diferencias en competitividad. Una de ellas es la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría afirma que las empresas se diferencian entre ellas en función de la dotación de recursos con los que cuentan en un momento determinado así como las capacidades para utilizarlos en busca de mejores rentas para la empresa (Barney, 1991). La combinación de sus recursos y capacidades es fuente de ventaja competitiva ante otras empresas similares (Garzón, 2014). Una de la crítica a estas teorías se centra en su carácter estático, donde en mercados dinámicos que el cambio es constante el valor de los recursos y capacidades cambia continuamente (Molina, 2016; Schilke et al, 2018). Derivado de ella, surge la teoría de las capacidades dinámicas, que es definida como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno (Teece et al, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). La teoría emerge con el objeto de explicar

cómo las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles en entornos de rápido cambio del ambiente en el cual se desempeña la empresa. De esta manera, se le puede considerar una extensión de la teoría de recursos y capacidades, avanzando más allá de la visión estática y basada en el equilibrio de esta teoría (Carattoli, 2013).

La teoría de las capacidades dinámicas es un enfoque de planeación estratégica dentro del mundo empresarial que ha permitido a las empresas sobrevivir y progresar en contextos de rápido cambio en el ambiente en el cual se desenvuelve. Los cambios pueden ser diversos, ya sean tecnológicos, de la competencia, del mercado o los gustos del consumidor, entre otros. Se debe diferenciar entre una capacidad dinámica a otro tipo de capacidades ordinarias (Albort-Morant et al, 2018). Las capacidades ordinarias son aquellas que permiten el funcionamiento del día a día de las empresas, tales como las actividades de producción, ventas, logística, etc. (Zahra y George, 2002). Una forma de identificarlas es por la consecución de logros: las capacidades ordinarias permiten el logro a corto plazo y las capacidades dinámicas buscan el sostenimiento a mediano y largo plazo (Albort-Morant et al., 2018; Teece et al, 2016). Las capacidades dinámicas no son fuente de ventaja competitiva por sí mismas, la manera en que la empresa las utiliza y aplica en la búsqueda de mejores rentas es la que determina su importancia. El campo de aplicación de la teoría de las capacidades dinámicas se enfocó en un principio a las empresas de rápido cambio tecnológico, donde los límites del mercado de cada empresa son difusos, con modelos de negocios exitosos no claros y una competencia cambiante. La evolución de la teoría ha llevado a considerarlas un marco útil para analizar a las empresas en mercados moderadamente dinámicos, donde el cambio se produce aunque en forma más predecible (Carattoli, et al; Wang y Ahmed, 2007).

Dentro del marco de la teoría de las capacidades dinámicas, se han considerado tres diferentes tipos de procesos esenciales para su desarrollo, mismos que se han denominado sensing, seizing y transforming (Teece, 2007). Sensing es la capacidad de la empresa para reconocer oportunidades identificando las fuentes de información internas y externas que puedan influir en el comportamiento de la empresa. Esto incluye la información del mercado, competidores, proveedores, tecnologías, marco legal, etc. Influye en esta capacidad tanto la percepción como el conocimiento, ya que se debe de interpretar toda la información para poder tomar decisiones. Dentro de este proceso se identifica la capacidad de absorción, que son aquellas aptitudes con las que cuenta la organización para determinar el valor que posee la información ajena a ella, asimilarla y darle posteriormente fines comerciales (Zahra, et al). Seizing es la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos, mercados y/o procesos que puedan aprovechar la información recabada (Teece, et al). Esto implica innovar para buscar la rentabilidad del nuevo conocimiento adquirido. De esta forma se distingue la

capacidad de innovación, identificada como la capacidad de desarrollar nuevos productos, servicios o procesos mediante una estrategia innovadora (Wang, et al). La innovación considera no solo la creación de productos, procesos o servicios nuevos, también considera el tomar algunos de ellos existentes y modificarlos, capitalizando una fuente de rentabilidad adicional para la empresa (OECD/Eurostat, 2018). Transforming es la capacidad de la empresa para reconfigurarse, una vez que su entorno cambio. Es reinventarse cuando la tecnología, las condiciones del mercado, las regulaciones gubernamentales, etc., se han modificado; significa transformarse y evolucionar para mantenerse y continuar creando valor (Teece, et al). Derivado de esta capacidad emerge la capacidad de adaptación. Es definida como la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar oportunidades emergentes de mercado, buscando el equilibrio entre la exploración del mercado y la explotación de las oportunidades, redefiniéndose a partir de los cambios en el entorno con el objeto de que la empresa permanezca (Garzón, et al; Wang, et al). La capacidad de adaptación alinea los factores internos de la empresa con los cambios en el ambiente en el cual se desenvuelve.

La Comunidad de Castilla y León.

España se encuentra estructurada en 17 comunidades y 2 ciudades autónomas. Las comunidades autónomas se conforman por una o varias provincias, siendo el último nivel territorial el municipio. Las comunidades autónomas cuentan con autonomía política y financiera. Tienen las comunidades un parlamento, gobierno y administración propios. La provincia es una entidad jurídica propia, actuando como una administración intermedia entre las comunidades autónomas y los municipios. Los municipios poseen autonomía en la gestión de sus asuntos propios (Gobierno de España, 2019).

Tabla 1 *Tabulación de municipios por números de habitantes en la Comunidad de Castilla y León*

Número de habitantes	Municipios
Menos de 101	690
De 101 a 1,000	1,312
De 1,001 a 3,000	154
De 3,001 a 5,000	33
De 5,000 a 10,000	36
De 10,000 a 50,000	14
De 50,001 a 100,000	5
De 100,001 a 500,000	4
Total Municipios	2,248

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2019).

La Comunidad Autónoma de Castilla y León se encuentra conformada por 9 provincias y por 2,248 municipios, de los cuales 2,002 cuentan con menos de 1,000 habitantes y 690 con una población menor a 100 habitantes (tabla 1). Es en los municipios con menos de 1,000 habitantes donde el nivel

provincial asiste en la administración jurídica, económica y técnica, garantizando la prestación de servicios (Diputación de Salamanca, 2019). La existencia de municipios con poca población dificulta el abastecimiento de la población de artículos de consumo básico, al no ser atractivos para las empresas de distribución de alimentos (Oliva, 2010). La Comunidad Autónoma de Castilla y León cuenta con una población de 2,409,164 habitantes, de los cuales el 50.76% son mujeres y el 49.24% son hombres. La tasa de desempleo es del 11.76% al segundo trimestre del 2019 (Junta de Castilla y León, 2019). De acuerdo al número de licencias otorgadas, su composición económica es con predominancia al sector servicios, el cual representa el 75.81% del total de licencias, seguida con la construcción con 11.38%, la industria con 5.89%, la agricultura con 4.11% y otros con el 2.8%. Su estructura económica de acuerdo al personal ocupado es congruente al número de licencias otorgadas, siendo el sector servicios quien es el máximo proveedor de empleo con el 69.12%, seguido por el sector industrial con el 17.83%, la agricultura con el 6.58% y la construcción con el 6.47%. Categorizando a las empresas de acuerdo al personal ocupado con la información contenida en la base de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 95.73% de las empresas establecidas se catalogan como microempresas (menos de 10 empleados), el 3.65% como pequeñas (de 10 a 49 empleados) y solamente el .61% se pueden considerar como medianas o grandes (de 50 o más empleados) (INE, 2019). Es importante considerar que de acuerdo a las regulaciones para la clasificación de las empresas en España, se utilizan los criterios marcados por la Unión Europea, donde se contemplan no solo el tamaño de las empresas, siendo su facturación y activos fijos requisitos para la tabulación, especialmente cuando las empresas solicitan financiamientos o apoyos económicos (tabla 2). Sin embargo, al no contarse con los datos a nivel empresa de los datos económicos de volumen o balance general, se contempla únicamente el número de empleos generados como la variable para la clasificación.

Tabla 2 Clasificación de empresas según la UE

Clasificación	Número de empleados	Volumen de negocios anual (millones euros)	Balance general anual (millones euros)
Microempresa	Hasta 9	Menor de 2	Menor a 2
Pequeña empresa	De 10 a 49	De 2 a menos de 10	De 2 a menos de 10
Mediana empresa	De 50 a 250	De 10 a menos de 50	De 10 a menos de 43
Gran empresa	Más de 250	Más de 50	Más de 43

Fuente: Propia con información de Unión Europea (26.6.2014, 2014).

Al analizar los sectores en particular y de acuerdo a la cantidad de empleo generado, se encuentra que las empresas de comercio al por menor son la fuente de empleo más importante en Castilla y León, con el 16.3% del empleo generado (tabla 3). Los datos nos señalan una industria tercerizada, con énfasis en los microempresarios del sector servicios, enfocados en forma primordial al sector

comercio al por menor. En este sentido, los datos muestran donde se pueden efectuar políticas públicas que impacten en forma inmediata a la población y al desarrollo de la comunidad.

Tabla 3 Actividades más representativas de acuerdo al personal ocupado en Castilla y León 2018

Clasificación	Total personal	% de acuerdo al personal ocupado			
		De 0 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99	100 o más
Comercio al por menor, excepto vehículos de motor	30,215	98.04%	1.80%	0.09%	0.06%
Servicios de comidas y bebidas	16,507	98.01%	1.85%	0.06%	0.07%
Construcción de edificios	14,595	98.05%	1.89%	0.05%	0.01%
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	11,735	95.13%	4.57%	0.22%	0.08%
Actividades de construcción especializada	10,387	96.68%	3.19%	0.10%	0.04%
Transporte terrestre y por tubería	8,893	95.50%	4.13%	0.26%	0.11%
Actividades jurídicas y de contabilidad	7,119	98.53%	1.40%	0.03%	0.04%
Otros servicios personales	6,312	99.18%	0.76%	0.06%	0.00%
Actividades inmobiliarias	6,267	99.36%	0.56%	0.03%	0.05%
Actividades sanitarias	6,051	97.01%	2.10%	0.20%	0.69%
Otros	69,259				
Total	187,340				

Fuente: Propia con datos del INE (2019).

Los premios al comercio tradicional.

Como una manera de incentivar a las pymes enfocadas al sector comercio, la Comunidad de Castilla y León implementó los Premios al Sector Comercio Tradicional en el año de 2001, con el objetivo de reconocer y premiar a las pymes del sector que mejor hayan trabajado en la mejora de la competitividad, adaptándose a las nuevas condiciones del mercado (B.O.C. y L. No. 197, 2001). Se establece en ese momento que los premios deberán tener una periodicidad anual, estableciendo tres modalidades diferentes: mejora de la competitividad, buenas prácticas comerciales y la capacidad de adaptación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Como forma de reconocimiento, a los ganadores se les otorgaba un incentivo de carácter económico y un trofeo emblemático. En la convocatoria se establecía que podían participar las pequeñas y medianas empresas del sector comercio, teniendo como requisito principal el tener su domicilio fiscal en la Comunidad de Castilla y León. Para evaluar la competitividad de las empresas se tomaban factores tales como la innovación en los puestos de trabajo, el número de empleos creados y la utilización de insumos de la comunidad. Buscando medir las buenas prácticas comerciales, se consideraba la integración del establecimiento a su entorno y la aplicación de sistemas de calidad. Con el objeto de evaluar la capacidad de

adaptación y el aprovechamiento de nuevas tecnologías se consideraba el fomento del relevo generacional de los empresarios, la innovación y colaboración de la empresa con distintas organizaciones, el aprovechamiento del internet, la orientación hacia la sustentabilidad y el uso de las TIC's en el modelo de negocio. Los premios se realizaron por 10 años ininterrumpidos, cancelándose después de la décima edición. En la edición X de los premios participaron 160 empresas, señal de la importancia que ya tenían como parte del reconocimiento hacia el sector y la importancia concedida de la política pública vigente (Diario Crítico, 2010). A pesar de ello, los premios fueron cancelados el siguiente año. En el año 2018, como parte del III Plan de Comercio de Castilla y León, se retoman los premios por parte de la Consejería de Economía y Hacienda (III Plan de Comercio: Estrategia Para el Comercio de Castilla y León 2016-2019, 2016). El objetivo de su reactivación fue el incentivar las buenas prácticas comerciales y la actividad económica de la comunidad, reconociendo la importancia del sector para la economía en su totalidad. Se establecen 10 premios, nueve para el ganador de cada una de las provincias de la comunidad y uno para el ganador absoluto de la comunidad. La convocatoria retoma los puntos básicos de la convocatoria original, recalcando que para participar deben estar catalogadas como pyme de acuerdo a los requisitos de la Unión Europea y ser una empresa comercial del segmento minorista. En esta nueva convocatoria se añaden limitantes en cuanto al giro final de las empresas participantes, excluyéndose las dedicadas a la venta de tabaco, combustible, productos farmacéuticos y a cualquiera que no tenga un establecimiento fijo o que su punto de venta se encuentre en puestos o mercados. La convocatoria respeta el espíritu original de los premios, que es el incentivar la competitividad de los comercios tradicionales minoristas.

Los criterios de valoración se dividen en tres: primero se valúa la mejora de la competitividad, la cual se mide con la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, la innovación en el trabajo desarrollado, la oferta comercial, actividades enfocadas en la formación de los recursos humanos y la mejora en la imagen de la marca. El siguiente aspecto son las buenas prácticas comerciales, donde se valoran las prácticas que otorgan valor adicional a los productos y servicios, iniciativas que busquen la fidelidad de los clientes y las actividades que fomentan el relevo generacional en las empresas familiares. Por último se mide la capacidad de adaptación y el aprovechamiento de nuevas tecnologías, valorándose las iniciativas para utilizar el marketing tradicional y el digital, la utilización de las redes sociales para la búsqueda de clientes y la introducción de TIC's en el proceso integral de comercialización.

En esta XI edición de los premios, al retomarse después de un receso de 7 años, la convocatoria atrajo a 30 empresas de Castilla y León. La empresa que resultó ganadora absoluta en esta edición de los premios fue Supermercados La Salve.

Metodología

Con el objeto de conocer el nivel de competitividad de la empresa ganadora de la XI Edición de los Premios al Comercio Tradicional, Supermercados La Salve, se le aplicó un cuestionario basado en varios autores en el marco de la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Aragón, 1996; Camisón y Forés, 2010; Hughes, 2001; OECD/Eurostat, 2018; Miles et al., 1978; Zahra y George, 2002). El cuestionario constó de 28 preguntas con respuestas dicotómicas que miden las variables Capacidad de Absorción, Capacidad de Adaptación y Capacidad de Innovación, así como 16 preguntas de control y descriptivas del sujeto de estudio. El instrumento fue auto administrado. La temporalidad de la investigación comprendió los meses de septiembre y octubre de 2019. Se explicó previamente vía telefónica el objeto del estudio, con el objeto de sensibilizar acerca de la investigación. Para medir la Capacidad de Absorción se utilizaron 15 ítems, para la Capacidad de innovación 7 ítems y para la Capacidad de Adaptación se usaron 6 ítems. Al ser respuestas dicotómicas, se le dio el valor de “1” a las respuestas “Sí” y “0” a las respuestas “No”. Se utilizó la media en cada una de los indicadores, procesando con las medias resultantes de los indicadores la media de las variables para finalmente procesar la variable dependiente Competitividad, donde 0 es Nada competitivo y 1 es Totalmente competitivo, con 5 rangos intermedios. En forma adicional, se consultó la información de la empresa del periodo 2000 al 2018, contenida en la plataforma del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Esta es una base de datos que incluye información general y financiera de empresas españolas y portuguesas. Es realizada por el Bureau van Dijk, una empresa especializada en el ramo. Su información la obtiene de distintas fuentes oficiales, registros mercantiles, prensa, entre otras. No se encontró información del año 2013, sin embargo se aprecia la tendencia de los datos resultantes.

Resultados

La Comunidad de Castilla y León cuenta con 733 municipios en donde no se tienen registros de tiendas de artículos de primera necesidad, siendo las únicas fuentes para que la población adquiera productos básicos el comercio ambulante, el cual abastece a los habitantes por medio de camiones con productos, con lo que esto conlleva: poca variedad y encarecimiento de los productos ofertados. En dicho contexto, Supermercados La Salve advierte una oportunidad de negocio y busca atender esos municipios donde no existen empresas establecidas que vendan los productos de primera necesidad que requiere la población o son muy pocas las mismas.

La empresa se crea en 1982 como una cooperativa, buscando apoyar en evitar la migración de las poblaciones rurales. Instala su primer tienda en Iscar, municipio con 5,512 habitantes en 1981 (6,370

habitantes, 2018). Su director general es Félix Martín Salamanca, quien lo ha sido desde que comenzó la empresa. Su base se encuentra en el municipio de Arrabal de Portillo, población donde concentra las operaciones mayores de compra mediante un centro de distribución y de donde se distribuye los productos a las sucursales, buscando no incrementar en demasía los costos de distribución, los cuales pueden llegar a ser un factor muy importante para el éxito o fracaso de una empresa del segmento (Anaya, 2015). Las sucursales se establecen buscando que no se encuentren lejos de la matriz, con lo que la tienda más lejana de su centro de distribución está establecida en la población de Madrigal de las Altas Torres a una distancia de 66 kms, con una media de 23 kms, esto no tomando en consideración las poblaciones con distancias extremas. Esto le permite a la empresa contener sus costos de distribución y logística. La superficie media de venta en sus sucursales es de 430 mts², un poco más grande que una tienda de conveniencia, la que se considera así cuando la superficie de venta es de 400 mts². A pesar de ello, ofrecen una amplia variedad de productos, acorde al segmento de la población a la cual está enfocada la empresa. Al instalar la empresa una nueva sucursal en una población comienza con una derrama de inyección de recursos al entramado local, al comprar o en su defecto rentar un predio que después debe acondicionar para sus propósitos. Los trabajadores operativos son de la localidad, los cuales no son abundantes al ser cada sucursal de tamaño pequeño, acorde a la política de la empresa. Supermercados La Salve cuenta con 24 sucursales, todas en localidades pequeñas con población de entre 1,000 a 9,000 habitantes, a excepción de una sucursal que se encuentra en la ciudad de Laguna del Duero, que cuenta con poco más de 22,000 habitantes. Emplea a 90 personas en forma directa, siendo el 80% de sus colaboradores mujeres. Este es un indicador en donde muestra su contribución al arraigo de la fuerza laboral femenina en las poblaciones rurales, una de las causas del despoblamiento de esas regiones. Se busca en forma primordial que los puestos de las sucursales se cubran con personal de la localidad, ya que esto contribuye a las bajas tasas de rotación laboral con las que cuenta la empresa. Una de las formas de contribuir al desarrollo de las localidades donde se encuentran asentadas las sucursales es la construcción de redes de proveedores locales, esto lo impulsa la empresa al no realizar todas las compras en forma centralizada y otorgando autoridad a los responsables de las sucursales en abastecerse de algunos proveedores de la población. Estas pequeñas cadenas de proveedores permiten una derrama de recursos sobre otras empresas de la localidad, que es uno de los factores para el desarrollo de las comunidades.

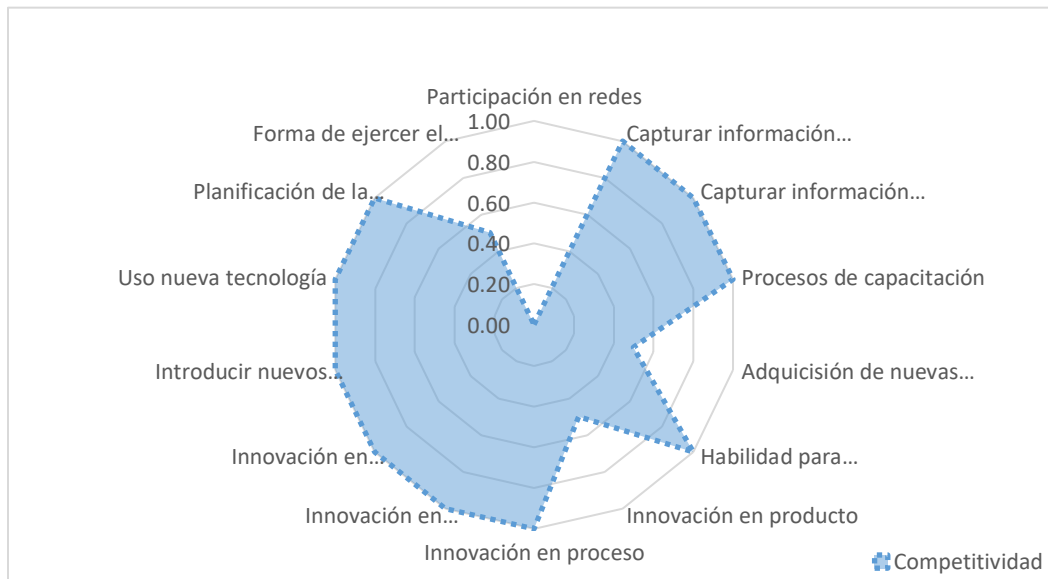
Figura 1 *Media de las variables capacidad de absorción, innovación, adaptación y competitividad*

Capacidad de Innovación 0.88				
Capacidad de Absorción 0.75				
No competitivo	Poco competitivo	Regular competitivo	Competitivo	Muy competitivo
0	.2	.4	.6	.8 1
Competitividad 0.83				
Capacidad de Transformación 0.88				

Fuente: Elaboración propia a partir de procesamiento de datos.

Con el objeto de determinar la competitividad, se estableció una escala de 0 a 1 con 5 escalas: No competitivo de 0 a .2; Poco competitivo de mayor a .2 a .4; Regular competitivo con mayor a .4 a .6, Competitivo de mayor a .6 a .8; y Muy competitivo con mayor a .8 a 1. Al procesar los resultados de las preguntas que miden las variables, se encontró que la variable Competitividad se establece en el rango Muy competitivo, siendo la media de 0.83 (figura 1). Este resultado corrobora la información resultante de las gráficas financieras, siempre con tendencia positiva, a excepción del lapso correspondiente a la etapa más fuerte de la crisis económica del 2008. La media de las variables capacidad de innovación y capacidad de adaptación es de 0.88, con lo que se implantan el rango Muy competitivo. La empresa identificó un nicho de oportunidad de negocio donde la mayor parte de las empresas apreciaban un problema, al trabajar en poblaciones pequeñas del área rural, lo que se ha dado en llamar “La España Vacía” (Molino, 2016). Estas capacidades, desarrolladas por el liderazgo de su director, son las que permiten a la empresa seguir creciendo en sus indicadores de rentabilidad a pesar de las dificultades del entorno macroeconómico español y de la región donde se encuentra asentada. La capacidad de absorción se halla en el rango Competitivo, con 0.75. Aunque es la variable con menor calificación, continúa siendo un resultado alto.

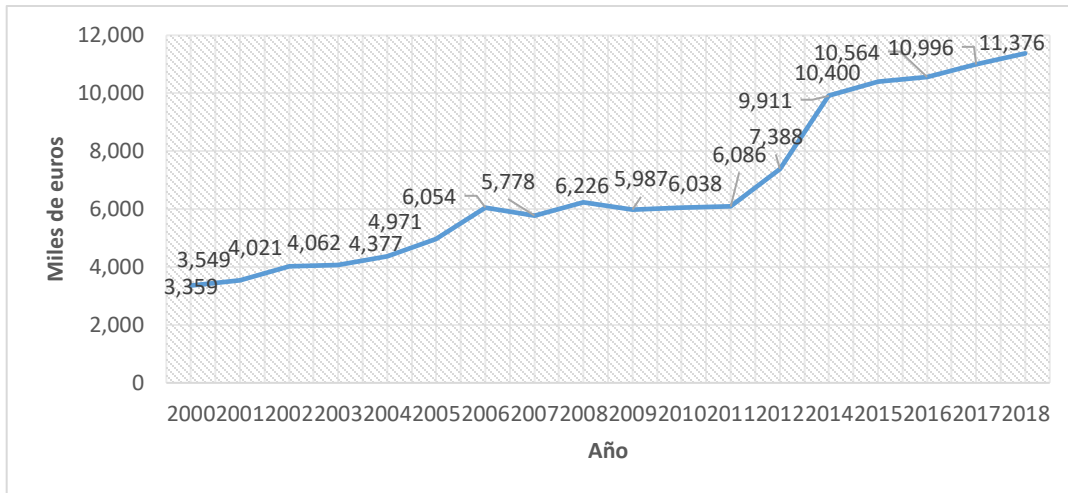
Figura 2 Indicadores de competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de procesamiento de datos.

Analizando los indicadores por separado, el indicador Participación en redes es el más bajo, donde la empresa tiene nula integración (figura 2). El indicador Adquisición de nuevas tecnologías es otra área de oportunidad de la empresa. Esto se puede explicar por el área geográfica y el segmento de mercado en donde se encuentran asentadas la mayor parte de las sucursales de la empresa. El indicador Innovación en producto también representa un área donde la empresa puede incrementar su competitividad. Al ser su mercado relativamente cautivo y con poca competencia, la empresa no es proclive a grandes cambios en su cartera de productos. Al innovar en los productos ofertados las empresas crean nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores, generando rentas adicionales. Esto es la destrucción creativa mencionada por Schumpeter (1978).

Figura 3 Tendencia de ventas año 2000 al 2018 (miles de euros)

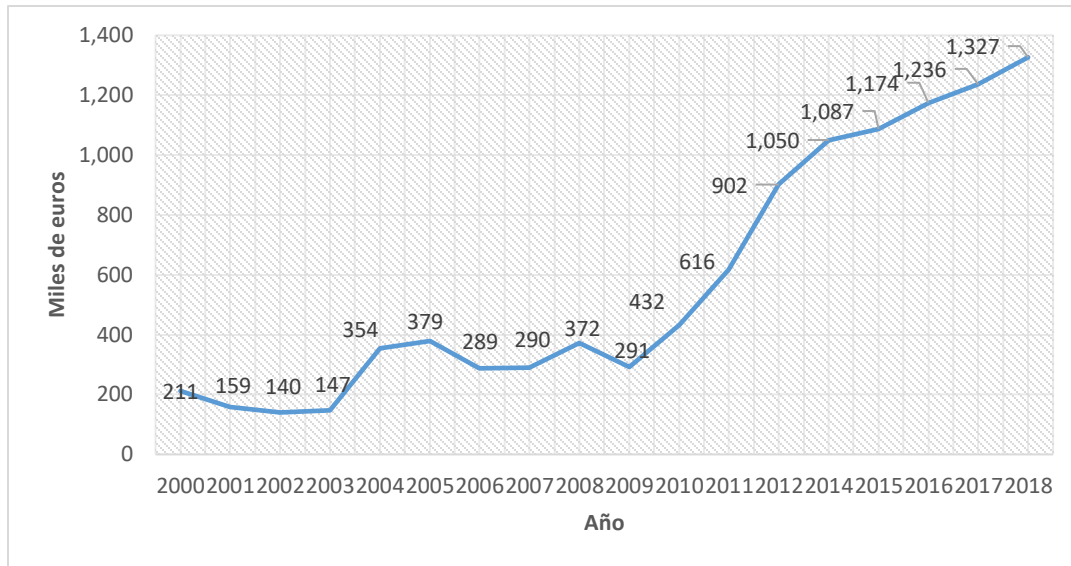


Fuente: Elaboración propia a partir de datos plataforma Sabi (2019).

De acuerdo a información en la plataforma Sabi, a partir del año 2000 la empresa ha tenido una tendencia ascendente en ventas, pasando de facturar 3,358,900 euros en el año 2000 a 11,375,600 euros en 2018, más del triple de ventas generadas. La crisis económica que sufrió España a partir del año 2008 afectó de igual manera a la empresa, llevándola a tener un pequeño decremento en las ventas, manteniéndolas estables los siguientes dos años y recuperándose en forma total a partir del año 2012 (figura 3). Es a partir de ese año donde se advierte que el nivel de su operación ha crecido en forma constante. Es en entornos de crisis económicas donde las empresa exitosas encuentran áreas de oportunidad que otras no las ven, se adaptan y convierten las dificultades en oportunidades de negocio, aprovechando sus capacidades para generar rentabilidad. No se encontró información referente al año 2013, a pesar de ello las gráficas permiten apreciar la tendencia de la información.

Analizando el producto en almacenes, se visualiza que la empresa en los primeros años de la presente centuria, buscó generar ventas sin incrementar sus inventarios. Sin embargo, con el objeto de generar economías de escala al comprar por más volumen y por la misma dinámica de la operación al contar con más sucursales a las cuales abastecer en tiempo y forma, a partir del año 2010 comienza a crecer el volumen de sus inventarios, incrementándose a casi el triple en el 2018 (figura 4). Esto es una necesidad por la naturaleza de sus operaciones y por el lema del director general: “Crecer no es una opción, es una necesidad”.

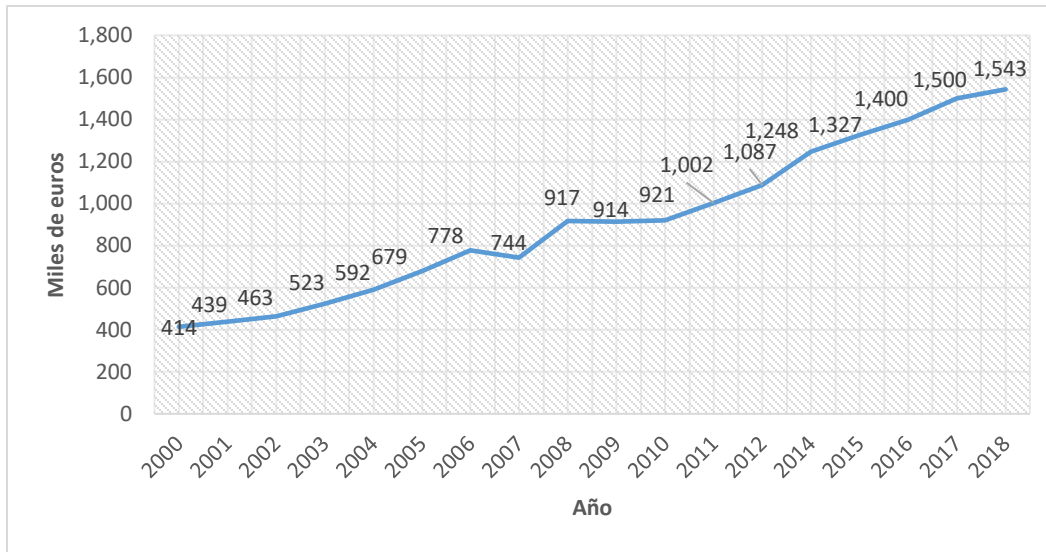
Figura 4 *Tendencia de producto en almacén año 2000 al 2018 (miles de euros)*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos plataforma Sabi (2019).

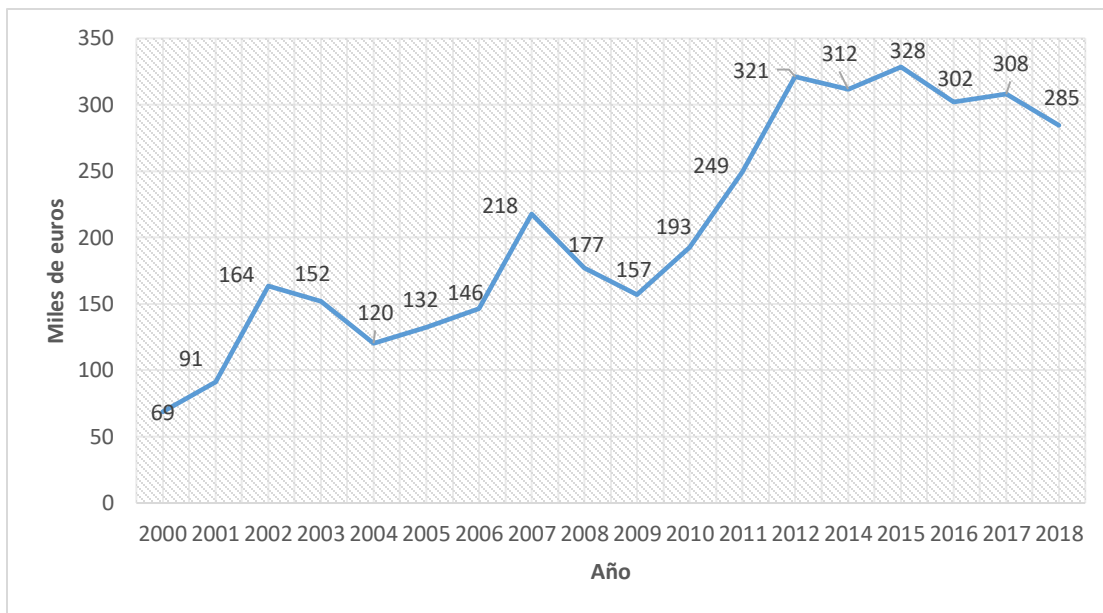
Una de las variables para que se puedan crear condiciones de desarrollo en una comunidad, es la existencia de empleos estables y con una remuneración que le permitan a las personas acceder a una vida digna. En este sentido, la empresa contribuye directamente al desarrollo, al crear fuentes de empleo en las localidades, mismas que por su naturaleza y por el fenómeno de desdoblamiento de las comunidades pequeñas rurales en España, en forma paulatina van perdiendo la posibilidad de emplearse en dichas localidades. Esto es una problemática mayor, como se comentó anteriormente, en la Comunidad de Castilla y León. Al revisar los costos de personal de la empresa, se advierte una tendencia constante, siendo la excepción el lapso más fuerte de la crisis económica durante el año 2009 (figura 5). Al realizarse la apertura en forma constante de nuevas sucursales, el número de empleados crece de igual manera. Muchas empresas buscan contener sus costos laborales con bajos sueldos, lo que repercute generalmente en una alta rotación laboral, lo que no es una problemática de la empresa. Se aprecia por los datos que la empresa no busca generar mayores rentas por una política de sueldos en contra de sus empleados.

Figura 5 Tendencia de costos de personal año 2000 al 2018 (miles de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos plataforma Sabi (2019).

Figura 6 Tendencia de EBITDA año 2000 al 2018 (miles de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos plataforma SABI (SABI 2019).

Al analizar el EBITDA de la empresa, se advierte una tendencia ascendente con una estabilización a partir del año 2012 (figura 6). En el año 2018 tiene una pequeña caída, sin embargo no es significativa.

La empresa mantiene sólidos resultados financieros a pesar del entorno en el cual se maneja. Esto también refleja una de las estrategias empresariales de Supermercados La Salve, que es una política de precios bajos aunque impacten en el margen de la empresa. Esto le permite la fidelidad de sus clientes al ofrecer productos a precios reducidos, creando una barrera de entrada a posibles competidores.

Conclusiones

Derivado de las diferentes dinámicas en los países, existen problemáticas particulares en donde no parecen existir oportunidades para la creación y crecimiento de empresas. A pesar de ello, existen empresas innovadoras que encuentran oportunidades de negocio donde solo parece haber crisis. El continuo despoblamiento de la España rural, es un proceso que comenzó en las últimas décadas del siglo pasado, y que con un pequeño lapso a principios del presente siglo, continúa en la actualidad. Sin considerar la problemática para el otorgamiento de servicios básicos que conlleva para el Estado, las empresas de bienes y servicios para el consumo final no cuentan con incentivos para su instalación en dichas regiones, al no contar con fuentes de recursos humanos que les permita realizar sus operaciones, así como de un mercado que les permita mantenerse y crecer.

Las empresas como Supermercados La Salve, son exitosas al observar oportunidades de negocio donde los demás solo ven dificultades. Aunado a ello, no solo trabajan por la supervivencia del negocio, crean un modelo de negocio que les permite ser competitivos y crecer en ambientes hostiles tales como el entorno geográfico donde se asientan sus sucursales o crisis económicas.

Bajo el marco que otorga la teoría de las capacidades dinámicas se evaluó la competitividad de la empresa, encontrando que es muy competitiva. Las capacidades de innovación y transformación presentes en la empresa son sus fortalezas más importantes. Los resultados indican que ante entornos difíciles para la operación de las empresas, la innovación es fundamental para mantener su competitividad, capitalizando las oportunidades del mercado donde se encuentran establecidas. La capacidad de transformación permite a las organizaciones explotar las oportunidades presentes en su ámbito, transformando sus recursos y adaptándose a las nuevas realidades. Los procesos de innovación o transformación deben realizarse en la búsqueda de mejores niveles de competitividad. Si los costos del cambio exceden de los posibles beneficios, la empresa debe explorar otras opciones.

Investigaciones posteriores que incluyan a todos los *stakeholders* de la empresa permitirán evaluar en mayor profundidad la competitividad bajo el marco de las capacidades dinámicas, por lo que fue una limitante a la investigación. El presente estudio se realizó en el marco de la estancia de investigación realizada en la Universidad de Salamanca, con recursos del CONACYT. Es importante

reconocer al director general de Supermercados La Salve, Don Félix Martín Salamanca su apoyo para la realización del presente estudio.

Referencias

- Alario Trigueros, M., Molinero Hernando, F. y Morales Prieto, E. (2018). La persistencia de la dualidad rural y el valor de la nueva ruralidad en Castilla y León (España). *Investigaciones Geográficas*, 70, 8–41. <https://doi.org/10.14198/ingeo2018.70.01>
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V. y Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local* (1a edición). Organización Internacional de Trabajo.
- Anaya, T. J. (2015). *El transporte de mercancías: Enfoque logístico de la distribución* (2a edición). ESIC Editorial.
- Aragón, C. J. A. (1996). La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 31, 45–65.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bayona-i-Carrasco, J. y Gil-Alonso, F. (2013). Is Foreign Immigration the Solution to Rural Depopulation? The Case of Catalonia (1996-2009). *Sociologia Ruralis*, 53(1), 26–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2012.00577.x>
- Bello Paredes, S. A. (2020). Castilla y León vacía (vacuada): esperando a Ulises. *Revista de Estudios de La Administración Local y Autonómica*, 13, 110–130. <https://doi.org/10.24965/reala.i13.10728>
- Camarero, L. y Sampedro, R. (2008). Como Hipótesis Explicativa De La Masculinización Rural 1. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 124, 73–105.
- Camisón, C. y Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022>
- Carattoli, M. (2013). *Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación*. 26(47), 165–204.
- Carchano Alcaraz, M., Carrasco Monteagudo, I. y Soler Tormo, F. (2021). El papel de las

- cooperativas de crédito en el sostenimiento de la España vaciada a través del capital social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138(138), e73866. <https://doi.org/10.5209/reve.73866>
- B.O.C. y L. No. 197, 14553 (2001).
- Diputación de Salamanca (2019). *Asistencia jurídica a municipios*. Recuperado de <http://www.lasalina.es/presidencia/asistenciajuridica/index.html>
- Diario crítico (2010). *X Premios de comercio tradicional de Castilla y León*. Recuperado de <https://www.diariocritico.com/noticia/242145/noticias/x-premios-de-comercio-tradicional-de-castilla-y-leon.html>
- Domingo, A. E. A. (2017). *Perspectives Demográfiques* (Vol. 007).
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Garzón, M. (2014). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 12(3), 111–131. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- III PLAN DE COMERCIO : *Estrategia Para el Comercio ee Castilla y León 2016-2019*, 1 (2016).
- Gobierno de España (2019). Sistema político. Madrid, España. Recuperado de https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html#.XZXTZKjHxPY
- Hughes, A. (2001). Innovation and business performance: Small entrepreneurial firms in the UK and the EU. *New Economy*, 8(3), 157–163. <https://doi.org/10.1111/1468-0041.00208>
- INE. (2019). *Anuario Estadístico de España 2019. 2. Demografía*.
- INE (2019). *INEbase*. Recuperado de <https://www.ine.es>
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). (2017). *Población y despoblación en España 2016*. http://femp.femp.es/files/566-2117-archivo/20170125_informe_despoblacion.pdf
- Junta de Castilla y León (2019). *Sistema de Información Estadística*. Recuperado de <http://www.jcyl.es/sie/sas/>
- Langreo Navarro, A. y Garcia Azcarate, T. (2019). ¿Qué actividad en la España Vacía? *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 19(1), 9. <https://doi.org/10.7201/earn.2019.01.01>
- Macháček, J. (2017). Promoting entrepreneurship on the part of municipalities. *Administratie si Management Public*, 2017(29), 74–90.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. y Coleman, H. J. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. En *Academy of management review*, 3 (3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Molina, A. J. F. (2016). La dinámica empresarial desde la integración de los microfundamentos y las

- capacidades dinámicas de la dirección estratégica. *Economía Industrial*, 399(399), 33–41.
- Molino, S. (2016). *La España vacía: viaje por un país que nunca fue* (1a ed.). Turner.
- OCDE. (2015). Estudios económicos de la OCDE: Colombia 2015. En *Estudios económicos de la OCDE: Colombia 2015*. <https://doi.org/10.1787/9789264227682-es>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018 - Guidelines For Collecting, Reporting And Using Data On Innovation 4th Edition* (4th ed.). OECD Publishing.
- Oliva, J. (2010). Rural melting-pots, mobilities and fragilities: Reflections on the Spanish case. *Sociologia Ruralis*, 50(3), 277–295. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2010.00516.x>
- Patil, K. (2017). Public procurement policy for small and medium enterprises in developing countries: Evidence from India. *International Journal of Public Sector Management*, 30(4), 391–410. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2016-0160>
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69–95.
- Rodríguez-Rejas, M. J. y Díez-Gutiérrez, E. J. (2021). Territorios en disputa: un estudio de caso en la España vaciada. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, LIII(208), 371–390. <https://doi.org/10.37230/cytet.2021.208.05>
- Sabi (2019). Recuperado de <https://sabi.bvdinfo.com>
- Schilke, O., Hu, S. y Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del Desarrollo Económico* (5a edición). Fondo de Cultura Económica.
- Solana-Solana, M. (2010). Rural gentrification in Catalonia, Spain: A case study of migration, social change and conflicts in the Empordanet area. *Geoforum*, 41(3), 508–517. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2010.01.005>
- Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2004). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica-Globalización, Ciencia y Tecnología*, 2, 165–197.
- Taçoğlu, C., Ceylan, C. y Kazançoğlu, Y. (2019). Analysis of variables affecting competitiveness of smes in the textile industry. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 648–673. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9853>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., Peteraf, M. y Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Vivas, S. (2013). capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119–139.
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>