

# LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES. UN ENFOQUE ACTUAL EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

*Jesús Suárez Hernández.*

INGENIERO INDUSTRIAL, M. SC. EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN  
INVESTIGADOR DE LA ESTACIÓN EXPERIMENTAL DE PASTOS Y FORRAJES "INDIO HATUEY",  
Y PROFESOR ADJUNTO DEL DEPARTAMENTO DE ING. INDUSTRIAL, UNIVERSIDAD DE MATANZAS, CUBA

*Santiago Ibarra Mirón*

INGENIERO INDUSTRIAL, DIPLOMADO EUROPEO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE ING. INDUSTRIAL, UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS, CUBA

RESUMEN.—El artículo intenta brindar un panorama de la Teoría de los Recursos y Capacidades debido a la importancia que tiene para la Estrategia Empresarial actual. Para ello comienza con la génesis, definición y evolución de la Estrategia de Empresa, y continúa con los orígenes de esta Teoría a partir de Penrose y Andrews, el papel de los recursos y capacidades como fuente de dirección y base para la rentabilidad de la empresa, la identificación y valoración de los recursos y capacidades y sus relaciones, su potencial para generar beneficios a la empresa y la apropiación de éstos, la formulación de la estrategia, la identificación de los Gaps de recursos y el desarrollo de la base de recursos y capacidades en la empresa, y la importancia que juega el conocimiento y el aprendizaje en dicho desarrollo.

En el trabajo se brinda un marco integral de formulación de estrategia propuesto por Grant y se tratan conceptos importantes para el tema como competencias distintivas, rutinas organizativas, ventaja competitiva, rentabilidad corporativa, aprendizaje organizacional, así como se muestran diversos ejemplos empresariales para favorecer la comprensión. Además se culmina con unas consideraciones finales que refuerzan la actualidad de esta Teoría.

## GÉNESIS Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La Estrategia Empresarial es un campo relativamente nuevo de estudio, pero muchos de sus conceptos tienen sus antecedentes en la estrategia

militar (Menguzzato y Renau, 1991; Grant, 1996), que se remonta a los principios enunciados por Julio Cesar y Alejandro Magno y aún antes en el tratado clásico de Sun Tzu, “El Arte de la Guerra” escrito alrededor del 360 a.n.e. La palabra estrategia procede de la palabra griega **strategos**, formada por **stratos**, que significa ejército, y — **ag**, que significa dirigir. Sin embargo, aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Newman y Morgenstern en 1944 (Menguzzato y Renau, 1991), y en ambos casos es básica la idea de competencia, de actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados.

Los primeros trabajos sobre el tema surgieron en la década de los sesenta a partir de las obras pioneras de Chandler (1962); Tilles (1963) y Ansoff (1965) y la preocupación común de estos autores se centraba en la construcción de una teoría sobre la estrategia relativa a la empresa como un todo (corporation) y cómo la organización (structure) desarrolla o puede desarrollar un conjunto de negocios, razón que lleva a esta empresa a estudiar los problemas estratégicos que se presentan a través de un enfoque general que fue definido en aquellos años como **corporate strategy** o **business strategy**. Este enfoque global intentaba integrar los diferentes y parciales planteamientos de la dirección que, desde los años cincuenta, iba incorporando el razonamiento estratégico, en el mismo sentido que lo hicieron sus antecedentes históricos, la guerra y el mercado. O sea, el enfoque estratégico surge tanto de la observación de los impactos que el cambio del entorno produce, como de la necesidad de formular una visión corporativa de cómo la dirección de la organización puede superarlos con una adecuada respuesta (la estrategia) relativa a las decisiones más convenientes sobre las actividades a desarrollar o sobre los negocios que desempeña o puede desempeñar.

## ¿QUÉ SIGNIFICA EL TÉRMINO “ESTRATEGIA”?

Para responder a esta interrogante y considerando este artículo utilizaremos la definición: “Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo” (Grant, 1991). No obstante, se pudiese haber utilizado otras definiciones como las aportadas por prestigiosos autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Hofel y Schendel (1978) y Porter (1980), entre otros.

Como se mencionó, el interés por la estrategia empresarial surgió a fines de los cincuenta e inicios de los sesenta, como respuesta a los problemas de dirección de las corporaciones, necesitándose una planificación con mayor horizonte temporal en unas condiciones estables y de crecimiento económico sin precedentes durante la postguerra, por lo que las corporaciones establecieron un plan quinquenal que contenía objetivos y previsiones, establecía prioridades para los productos y áreas comerciales,

y asignaba recursos. Sin embargo, a mediados de los setenta las condiciones cambiaron pues numerosos fallos en la estrategia de diversificación para lograr sinergias frenaron el avance de los conglomerados, a lo que se añadió la inestabilidad microeconómica, unida especialmente a la crisis petrolera de 1974. Esto provocó que las empresas abandonaran sus planes corporativos a mediano plazo por enfoques más flexibles.

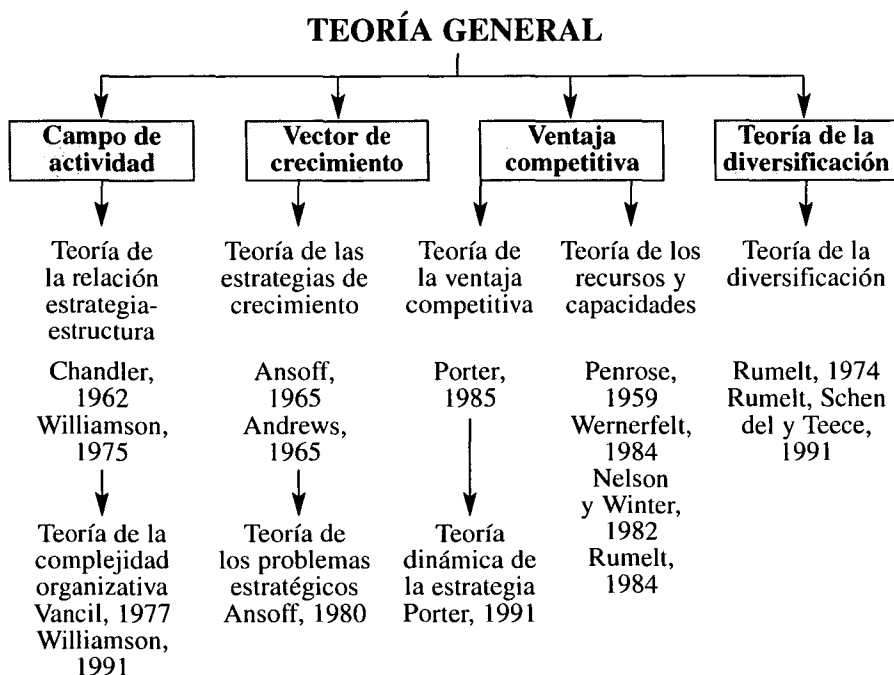
A todo ello se le adiciona el aumento de la competencia internacional que amenazó la supremacía de las empresas norteamericanas, lo que provocó que el interés se desplazara desde la diversificación a la necesidad de la competitividad. La consecuencia fue que la alta dirección empezó a percibir su papel, según Grant (1996), más en términos de Dirección Estratégica que de Planificación Corporativa.

A finales de los setenta y principios de los ochenta, el mejor conocimiento del entorno supuso que la orientación principal de la Dirección Estratégica fuese el análisis sectorial y de la competencia, siendo Porter (1980) el pionero en la aplicación de la organización industrial o análisis sectorial al análisis de los determinantes de la rentabilidad de la empresa. Por ende, en todo este período los temas dominantes en la literatura sobre la estrategia focalizaron su atención en la relación entre estrategia y entorno; ejemplo de ello es el análisis de la estructura industrial y la posición competitiva de la empresa asociados a Porter, el análisis de la toma de posición competitiva introducido por McKinsey o Boston Consulting Group, o los estudios empíricos realizados por el Proyecto PIMS del Strategic Planning Institute, que relacionaba cuota de mercado, calidad y otras variables de posicionamiento con la rentabilidad empresarial.

Pero en los últimos años de la década de los ochenta e inicios de los noventa, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó rápidamente hacia los aspectos internos de la empresa, apreciándose esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas, a partir de la influencia de autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993). Estos estudios de “la concepción de la empresa basada en los recursos” y de “las competencias y capacidades organizativas” ayudaron a desplazar el foco de atención de la Dirección Estratégica hacia los aspectos de la Ventaja Competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos en la empresa, siendo esta última etapa a la que dedicaremos este trabajo.

Todo este proceso evolutivo de la Teoría de la Estrategia se puede apreciar en la figura 1, elaborada por Bueno (1995), y en la que se van deduciendo las distintas corrientes del pensamiento estratégico, las cuales representan el cuerpo doctrinal básico del contenido teórico actual de la Dirección Estratégica.

Gráfico 1. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA (BUENO, 1995).

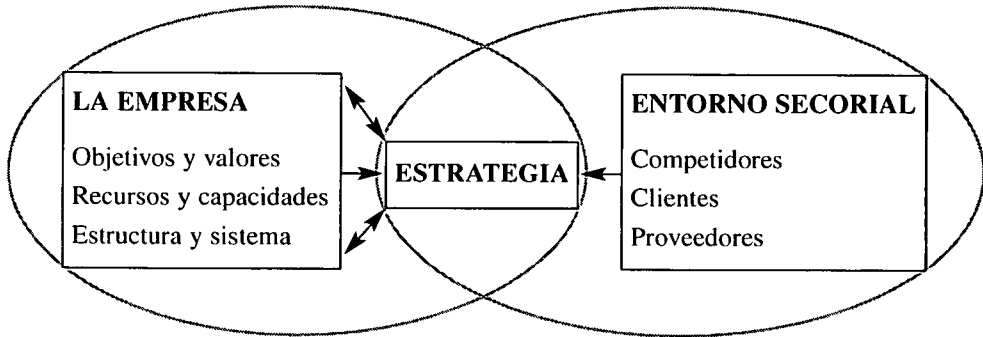


### TEORÍA ACTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Este interés en el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como determinantes principales de su rentabilidad refleja la insatisfacción con el marco estático de la economía de la organización industrial que había dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia empresarial y ello ha renovado el interés por anteriores teorías sobre la rentabilidad y la competencia asociada, como las plasmadas por David Ricardo, Schumpeter y Edith Penrose. Todo ello ha traído consigo que la atención se haya desplazado de la orientación sectorial a la relación entre estrategia y el ámbito interno de la empresa —más especialmente a los recursos y capacidades de la empresa—, como muestra la figura 2, dando lugar al desarrollo de una “**Teoría basada en los Recursos y las Capacidades de la empresa**”.

Dicha visión ha sido descrita por Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), partiendo de la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas, lo cual ha estado por largo tiempo en el centro de la estrategia empresarial, a tal grado que el clásico enfoque de la formulación estratégica comenzó con una apreciación de los recursos y las competencias organizacionales por parte de Andrews (1971).

Gráfico 2. DE LA ORIENTACIÓN SECTORIAL AL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS (GRANT, 1996)



Andrews retoma la expresión “competencias corporativas o distintivas”, introducida por Selznick en 1957, planteando que estos recursos y competencias son distintivos o superiores a los de sus rivales, pudiendo favorecer las bases para la ventaja competitiva de la empresa si son utilizados correctamente ante las oportunidades del entorno. No obstante, la mayoría de los estudiosos de la estrategia consideran que el principal antecedente de esta teoría es el trabajo de Penrose (1959), existiendo posteriormente otras notables contribuciones como las de Teece (1980), Lippman y Rumelt (1982), Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984, 1987), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) y Dierickx y Cool (1989), entre otros.

Edith Penrose, al presentar en 1959 su Teoría del Crecimiento de la Firma, consideró que el núcleo de ésta estaba implícito en la función de la empresa, la cual era “adquirir y organizar personas y otros recursos siendo rentable para suministrar bienes y servicios a determinado mercado”, y de dicha función derivar una definición apropiada de la firma, definiéndola como “una colección de recursos dispuestos juntos en un marco administrativo, y sus límites serán determinados por el área de coordinación administrativa y la comunicación autorizada”. Además, esta autora hizo énfasis en la importancia de los recursos gerenciales con experiencia dentro de la empresa y del conocimiento que tienen que poseer acerca de los otros recursos existentes y del uso que deben hacer de los mismos.

Debido a que las actividades de una firma son distinguidas por su relación con el uso de los recursos productivos para lograr producir y comercializar bienes y servicios, la firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos para generar servicios. Estos **recursos**, según Penrose (1959), son “cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma”; mientras que los **servicios** son “contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto los recursos

pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán los ‘factores esenciales’ en el proceso productivo”. Es adecuado aclarar que el término “servicios” es compatible con el de “capacidades”, terminología más aceptada en la actualidad.

Otros aspectos de interés del trabajo de Penrose son los relativos a la heterogeneidad y al uso especializado de los recursos. Aunque los economistas usualmente reconocían que los recursos se agrupaban sólo en tres categorías (tierra, trabajo y capital), la autora destacó que realmente existe una falta de homogeneidad en su clasificación pues cada una puede subdividirse en una gran cantidad de recursos, sobre todo en el caso de los recursos humanos. Por otra parte, el hecho de que la mayoría de los recursos pueden proveer una variedad de servicios es de gran importancia para las oportunidades productivas de la firma, lo cual es extensivo no sólo a los recursos humanos, sino también a los recursos materiales, que pueden ser utilizados en diferentes formas por lo que proveerán diferentes tipos de servicios. En cuanto al uso especializado de los recursos, el aumento de la escala de las operaciones de la firma aporta, como generalidad, una ventajosa división del trabajo, y la misma hace que la firma se especialice y haga un uso eficiente de sus recursos, pero dicha especialización se justifica cuando la demanda de servicios especializados sea suficiente para ello.

En resumen, la dimensión de una empresa se explica, para Penrose, por el conjunto de recursos, y su crecimiento por la capacidad de generar, a partir de dichos recursos, servicios empresariales y, en particular, servicios directivos, siendo los servicios los configuradores de las competencias empresariales y directivas.

Para los autores que siguieron a Penrose y Andrews, y que ya habíamos mencionado anteriormente, los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos. O sea, que la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de activos tangibles como intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial (Bueno y Morcillo, 1993).

El hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa descansa en dos premisas: primero, los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para la empresa.

## **LOS RECURSOS Y CAPACIDADES COMO UNA FUENTE DE DIRECCIÓN PARA LA EMPRESA.**

El primer punto para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de misión que responda a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Lo normal es que el negocio se defina en términos del mercado aten-

dido por la empresa: “¿Quiénes son nuestros clientes?” y “¿Cuáles de sus necesidades buscamos servir?”. Pero en un mundo tan cambiante e incierto como el de hoy una orientación externa no otorga referencias estables para formular una estrategia a largo plazo, en opinión de Grant (1996); sin embargo, los recursos y capacidades de la empresa pueden ser una base mucho más sólida para establecer su identidad, por lo tanto una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer. Ejemplo de ello son los casos de Honda y 3M, quienes establecieron sus estrategias sobre una definición clara de sus capacidades internas y el resultado en la diversificación fue un éxito. En general, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internos, en vez de hacerlo en el mercado.

## LOS RECURSOS COMO LA BASE PARA LA RENTABILIDAD CORPORATIVA

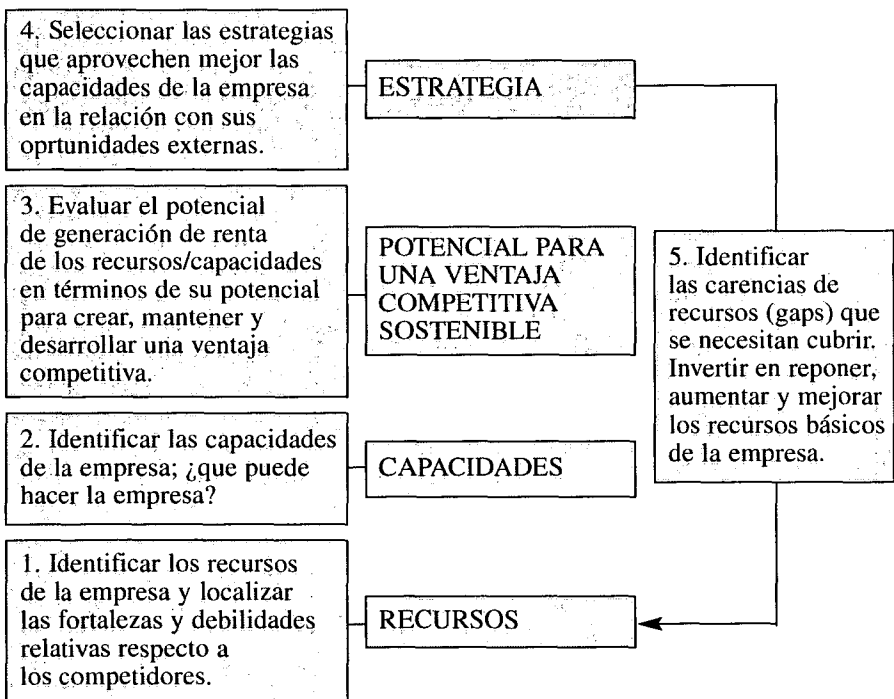
La habilidad de una firma para generar una tasa superior de beneficio depende de dos factores: el atractivo del sector en el que se encuentra y el logro de ventaja competitiva sobre los rivales. El análisis sectorial enfatizaba en el atractivo del sector como la principal fuente para una rentabilidad superior, lo que implicaba que la Dirección Estratégica estuviese interesada por la identificación de sectores favorables, localizando segmentos atractivos y grupos estratégicos en ellos, y por la adopción de estrategias que modificarán las condiciones sectoriales y los comportamientos de los competidores para moderar la presión competitiva. Sin embargo, según Grant (1991), los estudios empíricos no han podido demostrar la relación entre estructura industrial y rentabilidad, debido a que muchos han mostrado que las diferencias en rentabilidad dentro de los sectores son mucho más importantes que las diferencias entre los sectores. Ello se debe a tres factores: el aumento de la competencia internacional en numerosos sectores, los cambios tecnológicos y en la demanda, y la diversificación de empresas a través de los límites sectoriales han elevado la presión competitiva en sectores que antes permitían fáciles beneficios.

Como resultado, el desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. De ese modo, mientras la visión convencional de la ventaja competitiva se orienta hacia sus fuentes genéricas, o sea, ventajas en coste y diferenciación, la perspectiva basada en los recursos se centra en los recursos y capacidades que están en la base de esas ventajas. Por ejemplo, el establecimiento de una ventaja en coste requiere posesión de plantas eficientes, procesos tecnológicos superiores, posesión de fuentes de materias primas de bajo coste o acceso a mano de obra barata. Similarmente, la ven-

taja en diferenciación es otorgada por una reputación en la marca, tecnologías propias, o una red extensa de venta y servicios, entre otros.

Pese a todo ello, y a criterios de Grant (1991), las implicaciones de la Teoría de los Recursos y las Capacidades para la Dirección Estratégica no están claras por dos razones: 1) las diversas contribuciones realizadas carecen de un único marco integrador, y 2) se han hecho pocos esfuerzos para desarrollar las implicaciones prácticas de esta teoría. A tal efecto, este autor propuso un marco para dicha teoría con el objetivo de formular la estrategia en cinco etapas, el cual se muestra en la figura 3.

**Gráfico 3.** UN ENFOQUE BASADO EN LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LA CAPACIDADES PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. UN MARCO PRÁCTICO (GRANT, 1991)



## LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, pero para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva debemos observar cómo los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades. Por tanto, es útil realizar una distinción entre recursos y capacidades. Entendemos por recursos o activos físicos de una empresa el stock



de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva (Cuervo, 1993; López, 1996), y se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación. Por su parte, las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del *aprendizaje* colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de *rutinas organizativas*, que se desarrollan por *intercambio de información* con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993).

Ambos términos están interrelacionados pues será imposible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva si se dificulta el acceso a estos recursos (Dierickx y Cool, 1989). Dichas capacidades son las que incrementan la productividad y eficacia de la empresa, por lo que, según Hamel y Prahalad (1995), la competencia entre empresas se puede ver como una rivalidad por las competencias. En definitiva, y parafraseando a Grant (1991), mientras los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, éstas son la principal fuente de su ventaja competitiva.

Además, en opinión de López (1996), existen dos criterios claves para diferenciar los recursos de las capacidades. El primero reside en la ausencia de fungibilidad de las capacidades, comparado con el desgaste de los recursos (Prahalad y Hamel, 1990), pues mientras el uso de los recursos los agota (la erosión según Dierickx y Cool, 1989), las capacidades cuanto más se utilizan más se perfeccionan. El segundo criterio consiste en que las capacidades son habilidades o rutinas organizativas, en la terminología de Nelson y Winter (1982), concepto que trataremos más adelante.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La principal desventaja para identificar los recursos es que el sistema de información de gestión provee una visión parcial y distorsionada de los recursos empresariales, pues el balance contable ignora los recursos intangibles y las habilidades de las personas. Un útil punto de partida es una clasificación funcional, en lo que coinciden Hofel y Schendel (1978) y Grant (1996), por ello consideramos apropiado destacar que los recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial y la tecnología, por citar a algunos, y los mismos toman cada vez mayor importancia y efectividad en la creación de valor y competitividad para la empresa, en relación con los activos tangibles, lo cual es demostrado por estudios realizados por autores como Jacobson (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) y Hall (1992).

Considerando que la primera tarea de un enfoque basado en los recursos para la formulación de la estrategia es maximizar las rentas en el tiem-

po, se hace necesario investigar las relaciones entre recursos y rentabilidad y para ello según Grant hay que tratar de responder dos preguntas:

— ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos?  
La maximización de la productividad es particularmente importante en el caso de los recursos tangibles. Ello puede implicar utilizar menos recursos para aportar el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para lograr un gran volumen de negocio.

— ¿Cuáles son las posibilidades para usar los recursos existentes más intensamente y en un más rentable empleo?

Una gran proporción de adquisiciones corporativas está motivada por el hecho de que los recursos de la empresa adquirida pueden ser colocados para un uso más rentable. Por otra parte, los ingresos a partir de la transferencia de activos existentes hacia empleos más productivos pueden ser sustanciales.

## IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES

Aunque las capacidades fueron ya definidas, utilizaremos una definición dada por Selznick en 1957, quien utilizaba el término “competencia distintiva” para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores. Más recientemente, Prahalad y Hamel (1990) acuñaron el término de “*competencias esenciales*” (core competences) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia de aquellas otras que sean más periféricas, y para ello las definen como “aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías”. Además, para que unas competencias sean esenciales deben cumplir, a criterios de Morcillo (1997), tres condiciones: que su valor sea convenientemente percibido por el cliente y que le ofrezca a éste un notable valor, que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores (la competencia es propiedad exclusiva de la empresa), y que la competencia sea extensible (que pueda ser aplicada a varias líneas de productos).

Canon es un ejemplo de tener una orientación estratégica enfocada a las capacidades más que sobre los productos, pues sus capacidades tecnológicas se apoyan en la integración de la microelectrónica, la óptica fina, la mecánica de precisión y, más recientemente, la digitalización de imágenes, lo cual le abre continuamente nuevas oportunidades. Sus productos finales son el resultado de estas capacidades y abarcan impresoras y fotocopiadoras diversas, cámaras fotográficas electrónicas y de vídeo, fax, entre otros.

Otra denominación similar a las “core competences” es la ofrecida por Bueno y Morcillo (1997) y Morcillo (1997), quienes las denominan como

“Competencias Esenciales o Nucleares”, y las mismas están compuestas por Competencias Tecnológicas, que no sólo incluyen el dominio tecnológico propiamente dicho, sino también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa; por Competencias Personales, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización; y Competencias Organizativas, propias de los procesos de la organización. En este caso, el nivel de competitividad de la empresa vendrá determinado por el grado de interdependencia alcanzado con relación a los tres tipos de competencias referidas, lo cual se resume en la siguiente ecuación:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Competencias} \\ \text{Nucleares} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Competencias} \\ \text{Tecnológicas} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Competencias} \\ \text{Personales} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Competencias} \\ \text{Organizativas} \end{array}}$$

En un posterior trabajo, Bueno (1998) le incorpora a esta ecuación un nuevo término, las *Competencias Relacionales* o el conjunto de competencias relacionales con el entorno.

Continuando con las capacidades, antes de identificar cuáles de ellas son esenciales necesitamos conocer las que están presentes en la empresa. Para ello, Grant (1991) recomienda una clasificación que identifique las capacidades organizacionales con cada una de las áreas funcionales de la empresa, y en menor medida, las cadenas del valor propuestas por Porter y McKinsey. Sin embargo, para la mayoría de las firmas las más importantes capacidades son las que surgen de la integración de capacidades funcionales individuales. Por ejemplo, Mc Donald’s posee excepcionales capacidades funcionales con el desarrollo de productos, investigación de mercado, gestión de recursos humanos, control financiero y gestión de operaciones, pero su éxito radica en la integración de dichas capacidades para crear su notable consistencia de productos y servicios en miles de restaurantes.

En cuanto a la valoración de las capacidades, una técnica apropiada para lograr su objetividad es el benchmarking. Dicha necesidad de ser objetivos se basa en que las organizaciones frecuentemente son víctimas del pasado glorioso, esperando y soñando con el futuro. Harley Davidson y BSA-Triumph son ejemplos por lo que les ha costado despreciar en los 60’s la idea de que Honda amenazaba su supremacía en el mercado norteamericano de las motocicletas.

Pero para lograr dicha objetividad es crucial establecer medidas cuantificables de los resultados, a través de benchmarking, que permitan la comparación de la empresa con otras, incluyendo las “*best of class*” o líderes mundiales en las actividades o funciones que desean mejorarse en la empresa. Xerox es el ejemplo típico de éxito con el uso de esta técnica, no obstante existen otras experiencias de su uso en los sectores industrial y hotelero (Watson, 1993; Bendell, Boulter y Kelly, 1994; Zairi y Leonard,

1994; Boxwell, 1994; Suárez Mella, 1996; Hernández y Collazo, 1997), e incluso en el sector científico (Suárez y Suárez Mella, 1998).

Otro aspecto de gran importancia es el hecho de que la creación de capacidades no es simplemente la acción de ensamblar un conjunto de recursos: las capacidades implican un patrón de coordinación entre personas y entre éstas y otros recursos, por lo que perfeccionar tal coordinación requiere un aprendizaje mediante la repetición. Comprendiendo la anatomía de las capacidades empresariales, Nelson y Winter (1982) definieron el concepto de “*rutinas organizativas*” para referirse a tal coordinación, considerándolas como “el conjunto de relaciones, pautas de actuación o patrones de interacción que implican unos procesos de aprendizaje”, apreciándose como la expresión de la memoria de la organización. Por su parte, Grant (1996) las considera como modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas y constituyendo el fundamento de las capacidades organizativas. Por ejemplo, en las actividades de fabricación, una serie de rutinas gobiernan el paso de las materias primas y componentes a través de los procesos de producción hasta la salida de la planta; las ventas, pedidos, distribución y actividades de servicio a los clientes están, de manera análoga, organizadas por rutinas estandarizadas y complementarias; e incluso las actividades de alta dirección están compuestas por rutinas para el control de las unidades de negocio, el análisis de inversiones, la evaluación de los trabajadores y su promoción, y la formulación de estrategias.

El concepto de rutinas organizativas ofrece, a criterios de Grant (1991), una aclaración sobre las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva:

— La relación entre recursos y capacidades.

Existe una relación funcional predeterminada entre los recursos de la empresa y sus capacidades, pero los tipos, las cantidades y la calidad de los recursos pueden colocar limitaciones sobre las rutinas organizativas y las normas por las cuales son efectuadas. Sin embargo, una clave en las relaciones entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas. Esto requiere que se motiven y socialicen a sus miembros en una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones planas, siendo el estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros.

— El intercambio entre eficiencia y flexibilidad.

Las rutinas son a la organización lo que las habilidades o destrezas a los individuos. Así como las destrezas individuales son eje-

cutadas semiautomáticamente, también las rutinas tienen una gran parte de conocimiento tácito, que marca los límites en los que las capacidades organizativas pueden ser articuladas. Justamente como las habilidades individuales se “oxidán” cuando no se ejercitan, es difícil para las empresas organizar respuestas coordinadas a contingencias que surgen con poca frecuencia. Por ello, debe haber un intercambio entre eficiencia y flexibilidad.

— Economías de experiencia.

Las capacidades organizativas se desarrollan y mantienen gracias a la experiencia, al igual que las destrezas individuales se adquieren mediante la práctica a lo largo del tiempo. La ventaja de una empresa establecida sobre una nueva está construida principalmente sobre las rutinas que se han ido perfeccionando a lo largo del tiempo.

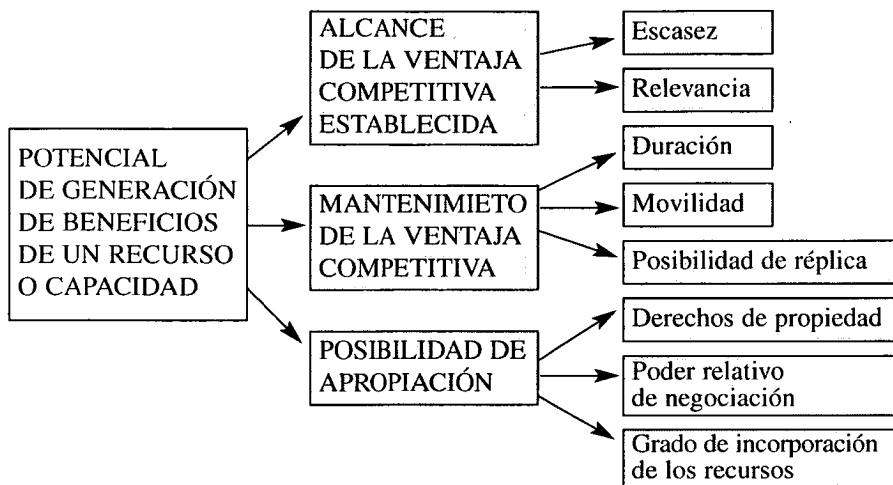
— La complejidad de las capacidades.

Las capacidades organizativas difieren en su complejidad; por ejemplo, algunas capacidades se derivan de la contribución de un único recurso, mientras que otras requieren interacciones altamente complejas que implican la cooperación de diferentes recursos. Ello indica que la complejidad es particularmente relevante para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

## LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE GENERACIÓN DE RENTAS

Hasta el momento, hemos establecido lo que son los recursos y las capacidades, cómo pueden proporcionar una orientación a largo plazo a la estrategia empresarial, cómo podemos identificarlos, y sobre qué supuestos podemos valorar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa con relación a sus competidores. Sin embargo, también debemos valorar el potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios a la empresa. Dichos beneficios dependen de tres factores claves (Grant, 1991, 1996): primero, el *alcance* de la ventaja competitiva establecida; segundo, la *sostenibilidad* de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la empresa; y tercero, la habilidad de la empresa para *apropiarse* de los beneficios generados por sus recursos y capacidades; girando dichos factores sobre determinadas características de los recursos y capacidades, cuyas relaciones más importantes se muestran en la figura 4.

Gráfico 4. VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



— El alcance de la ventaja competitiva.

La condición básica y necesaria para que ocurra una situación de ventaja competitiva es que las empresas competidoras sean distintas (*heterogéneas*) en términos de sus recursos (Peteraf, 1993). Ello ocurre cuando algunas empresas poseen recursos *únicos* (duraderos, especializados y no comercializables) y *superiores* (valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir).

Además, se deben dar dos condiciones para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva. Primero, que el recurso o capacidad sea *escaso*, pues si está ampliamente disponible en el sector se convertirá en un requisito para competir pero no una fuente de ventaja, como sostienen Hamel y Prahalad (1995). Es el caso del sector de los ordenadores, donde es necesario acceder a un conjunto de recursos y capacidades críticas para competir eficazmente como son el último microprocesador Intel, el sistema operativo Microsoft, el ensamblaje a bajo coste y el acceso a los canales de distribución, pero los mismos están disponibles, por tanto es difícil que brinden una ventaja competitiva; o la aplicación de la gestión de la calidad total, que en su momento les brindó ventaja competitiva a Toyota y a otros fabricantes japoneses de automóviles pero que después se extendió a todo el sector, dejando de ser una fuente importante de ventaja competitiva en dicha industria. En segundo lugar, el recurso o capacidad debe ser *relevante*, o sea, que se corresponda con al menos algún factor clave de éxito en el sector, por lo que deben ayudar a la empresa

a crear valor para el cliente o a sobrevivir a la competencia. Ambas condiciones son muy defendidas por Amit y Schoemaker (1993), y por Grant (1996).

— El mantenimiento o sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Los beneficios obtenidos de los recursos y capacidades no sólo dependen de sus aptitudes para crear ventaja competitiva sino también del tiempo que éstos se mantengan; ello depende de la *durabilidad* de los mismos sobre los que se fundamenta la ventaja y de la habilidad de los competidores para *imitar* la estrategia de la empresa, mediante el acceso a los recursos y capacidades que la soportan. Ello supone que estos competidores adquieran los recursos y capacidades requeridos, si los mismos son *transferibles* o *móviles*, o bien deban *copiarlos*.

*Duración.* Mientras más duren los recursos serán una base más segura para la ventaja competitiva, pues servirán de soporte de rentas sostenidas en el largo plazo; pero dicha durabilidad está determinada por el aumento de la velocidad del cambio tecnológico que acorta la vida útil de la mayoría de los bienes de equipo y recursos tecnológicos; sin embargo, la reputación puede resistir notablemente al paso del tiempo, teniendo como ejemplo de líderes de sus mercados durante un siglo o más a marcas como la salsa Heinz, los cereales Kelloggs o las sopas Campbell. Por otra parte, la reputación corporativa también tiene similar longevidad: el prestigio de General Electric, IBM, Dupont y Procter & Gamble son una muestra de ello.

Las capacidades tienen el potencial de ser más durables que los recursos que las generan debido a la habilidad de la empresa para mantener una capacidad de reemplazar recursos individuales (incluyendo personas) según se usen o transfieran, este es el caso de las capacidades de Rolls Royce en la fabricación de coches de lujo y de 3M en la introducción de nuevos productos que se han mantenido por varias generaciones de empleados. Tal longevidad es producto de la gestión de estas capacidades para asegurar su mantenimiento y renovación (Grant, 1991).

*Movilidad o Transferibilidad.* La forma más sencilla de obtener los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de otra empresa es comprándolos, pero ello provocaría que la ventaja competitiva tuviese una corta vida. Dicha posibilidad de comprar un recurso o capacidad depende de su movilidad, o sea, hasta que punto puede ser transferido entre empresas. Algunos recursos, como los financieros, materias primas, componentes, máquinas disponibles en el mercado y empleados con formación básica son fácilmente transferibles, pero otros no los son. En este caso los recursos y capacidades son *perfectamente inmóviles* cuando no pueden ser comercializados, aspecto tratado por Dierickx y Cool (1989) y Peteraf (1993), como son los recursos idiosincrásicos para una empresa, los cuales

no tienen uso fuera de ella; o son también *imperfectamente móviles*, es decir, que pueden ser comercializables pero son más valiosos dentro de la empresa que normalmente los emplea que en otras que pudiesen emplearlos, estos son los casos de recursos especializados para las necesidades de determinada firma, de activos coespecializados que pueden ser usados en conjunto con otros o que tienen un alto valor económico cuando son empleados juntos, o de recursos con costes de transacción asociados a su transferencia excesivamente altos, a los que se refiere Williamson (1975) y Rumelt (1987).

Debido a que los recursos inmóviles o imperfectamente móviles no son comercializables, los mismos permanecen dentro de la empresa y disponibles para su uso por largo tiempo. Así, ellos pueden ser fuente de ventajas sostenibles. Por su parte, Grant (1991, 1996) considera que estas imperfecciones en la transferibilidad (generadoras de inmovilidad) surgen por varias fuentes:

1. *Inmovilidad geográfica.* Los costes de relocalizar grandes cantidades de bienes de equipo y empleados altamente cualificados sitúan a las empresas que lo realizan en desventaja con respecto a las empresas que ya poseen estos recursos.
2. *Información imperfecta.* Estimar el valor de un recurso es difícil debido a su heterogeneidad (particularmente los recursos humanos) y al hecho de que, por trabajar juntos los recursos, es difícil observar las productividades individuales. La firma establecida, con el tiempo, puede aumentar la información sobre la productividad de sus recursos, lo cual le brinda un conocimiento sobre los mismos superior al que pueda tener cualquier futuro comprador.
3. *Recursos específicos de la empresa.* Además de los costes de transacción derivados de la inmovilidad geográfica y de la información imperfecta, el valor de un recurso puede disminuir en el traspaso debido a una caída de su productividad, por ejemplo, el alcance de una marca de prestigio está asociado con la empresa que la creó; por otro lado la transferencia de empleados entre empresas puede provocar una pérdida de su productividad, o el hecho de que el rendimiento de un directivo se inscribe en un determinado contexto. Otros recursos pueden ser casi totalmente específicos de una empresa, como la reputación corporativa que sólo puede ser transferida si se adquiere la empresa como un todo, e incluso así puede depreciarse con el cambio de propiedad.
4. *La inmovilidad de las capacidades.* Las capacidades, debido a que requieren equipos interactivos de recursos, son más inmóviles que los recursos, pues requieren la transferencia del equipo en su totalidad. Dicha transferencia es posible hacerla pero la naturale-



za de las rutinas organizativas —en particular el papel del conocimiento tácito y la coordinación no consciente— hace que se reconstruya la capacidad dentro de un nuevo ambiente corporativo incierto.

Dichas imperfecciones en la movilidad de los recursos son la base de su distribución heterogénea, siendo denominadas por Peteraf (1993) como barreras “ex ante” a la competencia. Todo ello hace que, al no ser comercializables, los recursos estratégicos de las empresas sean acumulados internamente, o bien la empresa busque aplicaciones de sus recursos en nuevos mercados, como sostiene Teece (1980).

*Posibilidad de réplica o imitación.* Si la empresa no puede comprar un recurso o capacidad debido a su imperfecta movilidad, la alternativa es crearlos internamente. Por ejemplo, en el comercio minorista, la ventaja derivada de la tecnología de los puntos de ventas, la tarjeta de créditos específica y la amplitud del horario puede ser copiada fácilmente por los competidores; lo mismo ocurre en los servicios financieros; menos fáciles de copiar son las capacidades derivadas de rutinas organizativas complejas.

La habilidad de IBM para motivar a sus empleados, el sistema de entrega al siguiente día de Federal Express, la excepcional flexibilidad y eficiencia de Nucor para fabricar acero son capacidades complejas basadas en conocimientos tácitos y unidas a culturas corporativas únicas. Otras capacidades parecen sencillas pero resultan difíciles de imitar, como es el caso del JIT y de la mejora continua a través de los círculos de calidad, que son técnicas relativamente sencillas, utilizadas con excelentes resultados en las empresas japonesas, pero dependen de la existencia de altos niveles de cooperación, lo cual ha provocado que muchas empresas norteamericanas y europeas hayan encontrado dificultades en su implantación.

Un elemento importante para el sostenimiento de la ventaja competitiva de una empresa es la velocidad con la cual otros competidores puedan imitar su estrategia, pero para ello estos competidores deben vencer dos problemas. Primero, es el problema de información: ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa exitosa, y cómo es alcanzable la misma?; segundo, es el problema de la duplicación de la estrategia: ¿Cómo el presunto competidor acumulará los recursos y capacidades requeridas para imitar la estrategia exitosa del rival? Este problema de información es consecuencia de la información imperfecta en dos tipos de relaciones: 1) establecer las capacidades que son la razón principal de la ventaja competitiva, y 2) determinar después qué recursos son requeridos para replicar estas capacidades.

Estos problemas fueron definidos por Grant (1991) como la “transparencia” de la ventaja competitiva. Según el primer problema, una ventaja que sea consecuencia de una capacidad superior en relación con una única

variable es más fácil identificar y comprender que una ventaja que sea resultado de múltiples capacidades, este es el caso de los resultados superiores de IBM que son multidimensionales y por ello difíciles de comprender ya que su éxito depende de la capacidad de I+D, economías de escala en desarrollo y fabricación de productos, autosuficiencia a partir de una integración hacia atrás y superior servicio a clientes. De acuerdo al segundo problema, la capacidad que requiere un complejo patrón de coordinación entre gran cantidad de recursos diversos es más difícil de comprender que una capacidad que reposa en la explotación de un único recurso dominante. Por ejemplo, la capacidad de Federal Express para las entregas al día siguiente requiere estrecha cooperación entre numerosos empleados, aviones, furgonetas, ordenadores y equipos de clasificación automatizada, todo ello coordinado en un único sistema; en contraste, la posición de liderazgo en coste de Atlantic Richfield en el suministro de gasolina en California reposa simplemente en su acceso al crudo de Alaska.

Por su parte, Peteraf (1993) hace referencia a dos factores que limitan “ex post” a la competencia, los cuales impiden las rentas de nuevos competidores. Ellos son: las imperfecciones en la sustituibilidad y en la imitabilidad de los recursos, lo cual hace que sean fuentes de ventaja competitiva. Al respecto, Amit y Schoemaker (1993) consideran un recurso o capacidad de difícil imitación debe tener una oferta limitada o única y poseer un carácter temporal suficiente en su acumulación que dificulte su imitación; además tienen que existir dificultades para conocer la naturaleza exacta de las razones que subyacen en los mejores resultados que obtiene determinada empresa, así como barreras de entrada al sector que impidan a otras empresas penetrar para competir por lo que no tiene sentido imitar o desplazar los recursos necesarios en el mercado de factores dado que no van a poder ser desplegados en el mercado de productos. Dichos límites “ex post” a la competencia, según la terminología de Peteraf (1993), son mecanismos que aíslan a la empresa de la imitación y/o evitan el acceso de los competidores a recursos de valor superior.

No obstante, recursos y capacidades escasos, no imitables y durables pueden perder valor en la medida que aparezcan sustitutos adecuados (recordar que son una de las cinco clásicas fuerzas de Porter, 1980); ello provoca que la empresa esté consciente de que el valor de sus recursos actuales también depende de las acciones de las otras empresas.

## LA APROPIACIÓN DE LAS RENTAS ORIGINADAS POR LOS RECURSOS

Las rentas que originan los recursos y capacidades dependen no sólo del mantenimiento de la posición competitiva en el tiempo, sino también de la habilidad de la empresa para apropiarse de estas rentas. El tema de la apropiabilidad tiene que ver con el reparto de rentas donde los derechos de

propiedad no están totalmente definidos. Por ejemplo, la maquinaria, las marcas o las patentes suelen ser propiedad de la empresa que las adquiere o las desarrolla, pero incluso en el caso de la tecnología, los derechos de propiedad normalmente no están bien definidos y por ello se producen litigios en el área de la propiedad intelectual.

Cuando hablamos de habilidades de los empleados, surgen dos problemas principales, según Grant (1996): la carencia de una clara distinción entre la tecnología de la empresa y el capital humano del individuo, y el hecho de que los contratos laborales sólo especifican parcialmente qué es lo que la empresa compra de los empleados; igual ocurre en el área de la tecnología y el know-how, donde existen grandes problemas para determinar qué es propiedad de las personas y qué es propiedad de la empresa. Sin embargo, mientras más integradas estén las habilidades individuales en rutinas organizativas con grupos de empleados y estén apoyadas por las contribuciones de otros recursos, entonces será mayor el control que la gerencia de la empresa pueda ejercer.

## LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Si bien el debate de las relaciones entre recursos, capacidades y rentabilidad ha sido teóricamente fuerte por su naturaleza, las implicaciones para la formulación de la estrategia han sido tratadas de forma sencilla. El análisis del potencial de generación de rentas por parte de los recursos y capacidades concluye que, de ellos, los más importantes son aquellos que son durables, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente replicables, y sobre los cuales la empresa posee clara posesión y control. Son los llamados por Grant (1991) “joyas de la corona” de la empresa y por ello necesitan ser protegidos. En sí, la esencia de la formulación estratégica es diseñar una estrategia que haga el más efectivo uso de estos recursos y capacidades.

La habilidad de los recursos y capacidades de una empresa para mantener una ventaja sostenible es esencial para el marco temporal de su proceso de planificación estratégica. Si sus recursos y capacidades son poco durables o son fácilmente transferibles o replicables, entonces la empresa puede adoptar una estrategia de rápida cosecha o puede invertir en desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva. Estas consideraciones son importantes para pequeñas firmas basadas en la tecnología pues la velocidad de cambio tecnológico puede provocar que las innovaciones ofrezcan sólo ventajas temporales. En este caso la empresa puede buscar explotar su innovación inicial antes de que sea retada por fuertes rivales establecidos o entrantes, o puede establecer una capacidad tecnológica para un continuo flujo de innovaciones.

En sectores donde la ventaja competitiva se base en diferenciación e innovación, las firmas tienen una breve ventana de oportunidades para

explotar su ventaja antes de que los imitadores la erosionen, pero también pueden crear la flexibilidad y la creatividad que les permita generar nuevas ventajas a un ritmo más rápido que con el que se erosionan las anteriores ventajas debido a la competencia.

## IDENTIFICACIÓN DE LAS CARENCIAS (GAP) DE RECURSOS Y DESARROLLO DE LA BASE DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis se ha centrado, hasta ahora, en la valoración y explotación del conjunto de recursos y capacidades existentes en la empresa; no obstante, la relación entre estrategia y recursos tiene que ver no sólo con el diseño de estrategias para explotar las fortalezas de los recursos, sino también con las inversiones necesarias para mantener, desarrollar y extender los recursos y capacidades de la empresa, para asegurar su futuro a largo plazo. Pero el enfoque convencional se ha centrado en el análisis de carencias (*Gap*) de recursos, y, una vez que se valoran las fortalezas y debilidades relativas de los recursos y capacidades de la empresa, se formula la estrategia que utilice más eficazmente dichas fortalezas en relación con los factores claves de éxito en el sector. Sin embargo, comparando la estrategia elegida con el conjunto de recursos y capacidades de la firma pueden manifestarse determinadas carencias que necesitan ser cubiertas si se pretende crear una sólida ventaja competitiva.

El compromiso para perfeccionar el conjunto de recursos y capacidades de la empresa requiere una dirección estratégica en términos de las capacidades que formarán las bases de las futuras ventajas competitivas de la empresa. Por ello, la noción de “core competences” es menos una identificación de las capacidades actuales de la empresa y más un compromiso para un futuro desarrollo. O sea, que es necesario armonizar la explotación de los recursos existentes con el desarrollo de recursos y capacidades para lograr la ventaja futura. La esencia es asegurar que la estrategia empuje constantemente hacia los límites de las capacidades de la empresa, lo cual asegura no sólo el perfeccionamiento de las capacidades requeridas por la actual estrategia, sino también el desarrollo de las capacidades necesarias para hacer frente a los retos del futuro, como plantea Grant (1996).

Todo esto indica que se hace necesario, para mantener y perfeccionar la ventaja competitiva, el desarrollo de un proceso constante de inversiones y acumulación de recursos y capacidades, como recomiendan diversos autores, entre los que se citan Porter (1991) y Cuervo (1993). Este proceso de inversión y acumulación requiere dedicarle una gran importancia al aprendizaje de la organización para reponer y actualizar su base de conocimientos, lograr un proceso permanente de innovación, así como establecer alianzas estratégicas para acceder a los activos y capacidades creados por otras empresas (Hamel y Prahalad, 1995; Grant, 1996; Fernández, 1998).

Dicho interés en el proceso de aprendizaje organizativo por parte del pensamiento estratégico encuentra su fundamento en la necesidad de reponer y reforzar las capacidades distintivas.

La importancia del conocimiento es tal en el desarrollo de los recursos y capacidades que Kogul y Zander (1992) consideran como dimensión central del análisis competitivo la capacidad de crear y transferir conocimiento de forma eficiente dentro de la organización. Esto también es dejado muy claro, de diferentes maneras, por diversos autores:

- La única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento (Nonaka, 1991).
- El conocimiento, o más bien la creación del conocimiento organizacional ha sido la más importante fuente de la ventaja de las empresas japonesas (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- El recurso más valioso de una organización, desde una perspectiva dinámica, es su capacidad para aprender (Ventura, 1996).
- El aprendizaje en la empresa es uno de los temas de gestión más candente de los años noventa (Peters, 1998).
- En un futuro próximo, la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad para aprender más rápido que los competidores (Kalthoff, Nonaka y Nueno, 1998).

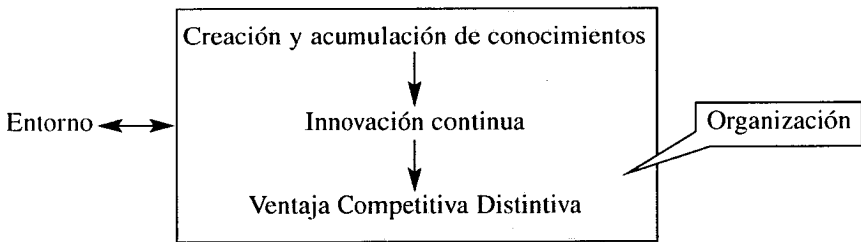
Pero incluso, actualmente ya se habla de la “organización que aprende” o de la “organización inteligente” (Nonaka, 1991), para quien es aquella empresa en la que “inventar un nuevo conocimiento no es una actividad especial... es la manera en que funcionan, en la que todos son trabajadores del conocimiento”. Al respecto, este último autor ha desarrollado a tal efecto su Teoría de Creación del Conocimiento en las Organizaciones.

Dicho proceso de aprendizaje en una organización, que consiste en la forma en que ésta asimila conocimientos, los transforma internamente y los difunde hacia el exterior, tiene que cumplir una secuencia o rutina. Esta secuencia tiene como primer paso la inversión en la generación de conocimientos en el presente para generar una capacidad de asimilación, la cual posteriormente facilitará la adquisición de conocimientos exógenos, trayendo consigo, más tarde, la generación de nuevos conocimientos, para volver a repetir el ciclo. Esta capacidad de asimilación o absorción, a la que nos referimos, consiste en un conjunto de habilidades relacionadas entre sí y dirigidas a evaluar el potencial tecnológico y comercial en un dominio concreto, asimilar el mismo y aplicarlo para su explotación comercial (Cohen y Levinthal, 1994), y su desarrollo permite explotar rutinas de aprendizaje que combinen eficientemente las etapas de adquisición, procesamiento, almacenamiento y recuperación de conocimientos, considerando el hecho de que en la actualidad ninguna organización puede disponer de todos los recursos que requiere para ser competitiva, y requerirá de conocimiento exógeno.

Como habíamos expresado anteriormente, la única ventaja sostenible será la capacidad para aprender más rápido que la competencia, pero aprender significa innovar pues el saber adquirido tiene que aplicarse en la práctica. Pero hay que concebir la innovación como una capacidad sostenible y clave, en el marco de la estrategia empresarial, así como un proceso dirigido a la generación, por un lado, y a la aplicación, por otro, de nuevos conocimientos, lo cual refuerza la capacidad de la empresa para asimilar conocimientos exógenos; en cuanto a la sostenibilidad, la misma debe ser el resultado del desarrollo de una “cultura de innovación”.

Todos estos procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación permiten explotar todas las potencialidades de los recursos y capacidades que posee la empresa, y si no bastan los existentes, desarrollar otros para mantener la ventaja competitiva, lo que se resume en la fig 5.

*Gráfico 5.* CONSTRUCCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA A PARTIR DE LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO



Esto se puede apreciar en las empresas innovadoras, que basan en sus capacidades la clave de su éxito, como Microsoft que basa su éxito en su capacidad para atraer, seleccionar y perfeccionar a personas talentosas; la empresa coreana Kao (servicio al cliente, trabajo en equipo para explotar el conocimiento, e I+D); la británica Psion, destacada por sus relaciones armoniosas con sus proveedores, el trabajo en equipo y la innovación tecnológica; el gigante electrónico Sharp (creación de una “sociedad del conocimiento” dentro de la empresa, donde está omnipresente el conocimiento y la innovación); el fabricante alemán de máquinas herramientas Triumph, basado en la presencia de canales de comunicación interna que crea relaciones horizontales y en la innovación tecnológica; el gigante alemán de los medios de comunicación Bertelsmann, con innovaciones en los sistemas de gestión; Michelin, soportada en sus innovaciones de procesos y productos, y en sus vínculos con los empleados; el grupo vasco Mondragón, que utiliza en gran medida la cooperación diversificada, la creación y difusión del conocimiento, así como el establecimiento de una cultura corporativa; así como el trabajo en equipo y la creatividad que sostiene la famosa casa de modas italiana Gianni Versace.

## CONSIDERACIONES FINALES

Con la Teoría de los Recursos y las Capacidades, el análisis del entorno competitivo predominante en los ochenta ha dado paso a un cambio de paradigma, el cual considera el análisis interno de la organización —en especial sus recursos y capacidades— como el aspecto prioritario. Ello hace que las organizaciones deban dedicar una preferente atención a *identificar, desarrollar proteger y desplegar* aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible, siendo ésta la idea básica de dicha teoría, y, por tanto, rentas superiores en el largo plazo, preocupándose por los procesos dinámicos y el comportamiento organizativo.

Dicho enfoque profundiza en las diferencias entre las empresas como punto de partida (la heterogeneidad de los recursos) y en la imperfecta movilidad de los recursos, lo que ayuda a explicar por que ambas son fuentes de rentas sostenidas y apropiables; además provoca un cambio importante respecto al mercado donde se compete, pues la empresa competirá en mercados donde pueda desplegar sus recursos y capacidades de forma competitiva en vez de dirigirlos hacia los mercados estructuralmente atractivos, como recomendaba el análisis sectorial; siendo también esta variación defendida por Kay (1994).

Consideramos que el modelo presentado por Grant (1991) es un apropiado marco que integra los avances logrados en este paradigma a fin de formular una estrategia que permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible, y coincidimos con él en que se necesitan lograr más implicaciones prácticas de esta teoría a partir de estudios empíricos. Además, somos de la opinión de que aunque el énfasis hay que hacerlo en los aspectos internos de la empresa no se debe olvidar el análisis del entorno.

También es importante distinguir entre la *posesión* de un recurso y la *capacidad de utilizar* de manera eficaz y eficiente los servicios (capacidades) que este recurso puede prestar, dadas las relaciones de interdependencias existentes con otros recursos y capacidades de la empresa. Ello quiere decir que no basta con poseer un recurso o capacidad, sino que es necesario gestionarlos adecuadamente, pues en caso contrario sufren erosión.

Un importante elemento a considerar está dado por el hecho de que la organización, al reforzar, mediante el aprendizaje, los recursos y capacidades que les son esenciales, se especializa en aquellos segmentos, nichos o actividades donde sus recursos y capacidades le permiten alcanzar ventajas inmediatas. Pero en caso de que a la organización no le sea posible prever cambios importantes en el entorno, entonces se podría encontrar con recursos y capacidades no valiosos para el actual contexto; y aquí radica el valor de la interconexión entre las estrategias presente y futura para evitar esta situación. Al respecto, Miller (1993) señala como causa del fracaso de muchas organizaciones el exceso de concentración en actividades exitosas en el pasado, pero olvidando renovarse y explorar nuevas variantes. No

obstante, todo ello está comprendido en la “destrucción creativa” schumpeteriana, por lo que las propiedades autodestructivas del proceso de aprendizaje estimulan el reemplazamiento de organizaciones estáticas y obsoletas por nuevas o renovadas organizaciones con nuevos recursos y capacidades.

Coincidimos con el profesor Alvaro Cuervo (1993) en que, debido a la consideración de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades y a la relevancia de los intangibles (sobre todo el factor humano) como determinante clave del éxito competitivo, es necesario un *rediseño organizativo* de la empresa para explotar un enfoque basado en sus recursos y capacidades. Este rediseño deberá incluir la valoración y control de activos intangibles, la creación y perfeccionamiento de rutinas organizativas, el énfasis en el trabajo en equipo, la cooperación y la integración, la implantación de un marco para la implementación de una estrategia basada en este enfoque, el establecimiento de procesos de aprendizaje, de innovación y de gestión del conocimiento, el uso del benchmarking para evaluar periódicamente qué recursos y capacidades se mantienen como esenciales y cómo se comportan los rivales, la implantación de un proceso de previsión de las necesidades futuras de recursos y capacidades para su generación en el presente, así como el establecimiento de una filosofía que deje claro que la estrategia de la organización debe basarse en sus recursos y capacidades más que en sus productos.

En cuanto a la gestión del conocimiento como fuente de desarrollo de nuevas capacidades, y de ventaja competitiva, no puede dejarse de considerar la necesidad de lograr un equilibrio, desde una perspectiva dinámica, entre las actividades de explotación y las actividades de exploración del conocimiento. O sea, entre las actividades que buscan explotar el conocimiento que se posee para asegurar resultados a corto plazo y las actividades que exploran el nuevo conocimiento para asegurar la viabilidad futura de la organización, lo cual quiere decir que la asignación de recursos insuficientes para actividades de exploración podría hipotecar el futuro de la empresa al no poder renovar su stock de capacidades por insuficiencia de conocimiento y aprendizaje.

Asimismo, somos de la opinión de que este enfoque basado en los recursos y capacidades es aplicable, e incluso muy necesario, en las organizaciones actuales, y discrepamos de criterios relativos a la complejidad de este paradigma para ser aplicado por los directivos y del tiempo que necesita la empresa para conocer, evaluar y prever los recursos actuales y futuros frente a la dinámica del entorno. Para todos está muy claro que el universo empresarial actual es muy complejo y que el entorno en que estamos inmersos es altamente turbulento e impredecible, por ello mientras menos hagamos énfasis en conocer y explotar las potencialidades internas de la organización así como prever lo que nos exigirá el entorno futuro, entonces nos estamos condenando al fracaso. Realmente, aplicar la Teoría



de los Recursos y las Capacidades en la empresa actual no es tanto un problema de complejidad y turbulencia, sino que su aplicación para lograr la competitividad necesita un *cambio de mentalidad*, un cambio real y apreciable en la forma de hacer las cosas, dejando de seguir viéndolas como lo hacíamos antes.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Managem. J.*, 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K.R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Dow-Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- ANSOFF, H.I.(1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York.
- BARNEY, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Managem. Sci.* 42, pp. 1.231-1.241.
- BARNEY, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. of Managem.* 17, pp. 99-120.
- BOXWELL, R.J. (1994). Benchmarking para competir con ventaja. McGraw Hill, New York.
- BUENO, E. & MORCILLO, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: Un modelo de análisis. *Anales de Economía y Administración de Empresas* 0, pp. 29-47.
- BUENO, E. (1995). La Estrategia de la Empresa: 30 años de evolución teórica. En Cuervo, A. (ed.): Dirección de Empresas de los Noventa. Civitas, Madrid.
- BUENO, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos* 53(164), pp. 207-229.
- BENDELL, T.; BOULTER, LOUISE & KELLY, J. (1994). Ventajas Competitivas a través del Benchmarking. Ediciones Folio, Barcelona.
- CHANDLER, A. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press, Cambridge, Mass.
- COHEN, W. & LEVINTHAL, D. (1994). Fortune favors simplicity. *Managem. Sci.* 40, pp. 227-251.
- CUERVO, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española* 56, pp. 363-377.
- DIERICKX, I. & COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Managem. Sci.* 35, pp. 1.504-1.511.
- FERNÁNDEZ, E. (1998). Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la Teoría de los Recursos. *Revista Asturiana de Economía* 11, pp. 159-183.
- GRANT, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Managem. Rev.*, Spring, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas, Madrid.

- HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management. J.* 13, pp. 135-144.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel, Barcelona.
- HANSEN, G. & WERNERFELT, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management. J.* 10, pp. 399-411.
- HERNÁNDEZ, A.J. & COLLAZO, A. (1997). *Modelo de Evaluación de la gestión de la producción con la ayuda del software PPGEP*. Universidad de Matanzas, Cuba.
- HOFER, C. & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy formulations: analytical concepts*. West, St. Paul, Min.
- JACOBSON, R. (1988). The Persistence of Abnormal Returns. *Strategic Management. J.* 9, p. 415-430.
- KALTHOFF, O.; NONAKA, I. & NUENO, P. (1998). *La Luz y la Sombra*. Ed. Deusto, SA, Bilbao.
- KAY, J. (1994). *Fundamentos del Éxito Empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Ariel, Barcelona
- KOGUT, B. & ZANDER, V. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organizational Sci.* 3, pp. 387-397.
- LIPPMAN, S. & RUMELT, R.P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell J. of Economics* 13, pp. 418- 438.
- LÓPEZ, J. (1996). Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas: Un análisis desde la Teoría de los Recursos. *Economía Industrial* 307, pp. 25-35.
- MAHONEY, J. & PANDIAN, J.R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management. J.* 13, pp. 363-380.
- MENGUZZATO, MARTINA & RENAU J.J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.
- MILLER, D. (1993). The Architecture of Simplicity. *Academ. of Manag. Rev.* 18 (11), pp. 116-138.
- MORCILLO, P. (1997). *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias*. Civitas, Madrid.
- NELSON, R.R. & WINTER, S.G. (1982) *Evolucionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, Mass.
- NONAKA, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Rev.* 96(6), pp.96-104.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *Knowledge Creating Company*. Oxford Univ. Press, N.York.
- PENROSE, EDITH (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London.
- PETERAF, MARGARET (1993). The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resources-Based View. *Strategic Management. J.* 14, pp. 179-191.

- PETERS, T. (1998). *El Círculo de la Innovación*. Ed. Deusto, SA, Bilbao.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- PORTER, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Managem. J.* 12, pp. 95-117.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Rev.* 68, pp. 79-91.
- RUMELT, R.P. (1984). Toward a strategy theory of the firm. In Lamb, R. (ed.): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- RUMELT, R.P. (1987). Theory, strategic and entrepreneurship. In Teece, D. (ed.): *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, Mass.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York.
- SUÁREZ MELLA, R. (1996). *Modelo de evaluación del nivel de organización de la producción en empresas de la industria mecánica*. Tesis Doctoral. ISPJAE, La Habana, Cuba.
- SUÁREZ, J. & SUÁREZ MELLA, R. (1998). Evaluación del nivel de excelencia en un Centro Científico Agropecuario. *Pastos y Forrajes* 21, pp. 277-281
- TEECE, D.J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *J. of Economic Behavior and Organization* 1, pp. 223-247.
- TILLES, S. (1986). How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Rev.* 141 (4), pp. 11-21.
- VENTURA, J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Managem. J.* 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.