

COLECCIÓN

Producción académica de los miembros  
del Sistema Nacional de Investigadores

La empresa, como objeto de estudio, ha sido abordada principalmente desde dos disciplinas académicas: la económica y la administrativa (particularmente la gestión estratégica). Sin embargo, y a pesar de la evidente complementariedad entre ambas, las comunidades académicas asociadas a cada una de ellas suelen observar con recelo, si no ignorar, las aportaciones al conocimiento relacionado con la empresa generadas desde el bando considerado rival.

El aislamiento entre ambas disciplinas fue producto de diversos factores, entre los que destaca el alto nivel de abstracción y la generalidad del análisis económico. Esta situación ha dificultado la utilización del análisis económico para resolver los problemas que aborda la gestión estratégica.

*La teoría de recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos* analiza el soporte que da la teoría económica al desarrollo de las explicaciones del éxito de la empresa. Particularmente, aborda el soporte microeconómico de la teoría de recursos y capacidades. Con esto se pretende contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos relacionados con la empresa que puedan cumplir satisfactoriamente con los requerimientos tanto de la comunidad académica del ámbito económico como del ámbito de la gestión estratégica.

Centro Universitario  
de Ciencias Económico Administrativas



# LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Fundamentos  
microeconómicos



Carlos Fong Reynoso

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

# La teoría de recursos y capacidades

## Fundamentos microeconómicos

☞ COLECCIÓN ☞

Producción Académica de los Miembros  
del Sistema Nacional de Investigadores  
Programa de Apoyo para la Difusión Académica de los  
Miembros del Sistema Nacional de Investigadores  
de la Universidad de Guadalajara  
(PRO-SNI/5)

CARLOS FONG REYNOSO



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
Coordinación General Académica  
Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado

# Contenido

|   |     |
|---|-----|
| Prefacio . . . . .  | 9   |
| Las teorías del éxito de la empresa . . . . .   | 11  |
| El comportamiento competitivo de la empresa dentro<br>de la estrategia . . . . .              | 17  |
| Modelos de la gestión estratégica que explican<br>la ventaja competitiva . . . . .            | 23  |
| Orígenes del concepto “beneficios extraordinarios” . . . . .                                  | 27  |
| Vínculos de la estrategia de empresa con la teoría económica. . . . .                         | 30  |
| Utilidad estratégica de los modelos de competencia perfecta . . . . .                         | 34  |
| La rivalidad y el soporte empírico de las teorías<br>de la ventaja competitiva . . . . .      | 43  |
| La teoría de recursos y capacidades . . . . .   | 49  |
| La empresa vista desde la perspectiva de los recursos . . . . .                               | 53  |
| Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa . . . . .                          | 61  |
| Los atributos de los recursos que sustentan la ventaja<br>competitiva de la empresa . . . . . | 79  |
| Las capacidades de la empresa . . . . .   | 92  |
| Los procesos de organización y de gestión. . . . .  | 99  |
| Los recursos disponibles en la empresa. . . . .   | 101 |
| La historia de la empresa. . . . .  | 102 |
| Notas Finales. . . . .  | 109 |
| Bibliografía . . . . .  | 127 |

Foto de portada *Pérgola* (2004), de Cristina Lloret Costa

Primera edición

© D.R. 2005, Universidad de Guadalajara  
Coordinación General Académica  
Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado  
Av. Juárez 976, piso 7  
44160 Guadalajara, Jalisco

ISBN 970-27-0795-1

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

Prohibida su venta

## Prefacio

La empresa, como objeto de estudio, ha sido abordada principalmente desde dos disciplinas académicas, la económica y la administrativa (particularmente la gestión estratégica). Sin embargo, y a pesar de la evidente complementariedad entre ambas, las comunidades académicas asociadas a cada una de ellas suelen observar con recelo, si no ignorar, las aportaciones al conocimiento relacionado con la empresa generadas desde el bando considerado rival.

El aislamiento entre ambas disciplinas fue producto de diversos factores, entre los que destaca el alto nivel de abstracción y la generalidad del análisis económico. Esta situación ha dificultado la utilización del análisis económico para resolver los problemas que aborda la gestión estratégica.

La teoría económica normativa presenta una imagen de la empresa abstracta y distante, donde los gestores de las empresas no ven reflejadas las condiciones que deben enfrentar en el establecimiento de sus estrategias. Por este motivo, las aportaciones de esta disciplina fueron ignoradas.

De hecho, entre ambas disciplinas existe una considerable diferencia de enfoques respecto de la empresa. En la estrategia, el interés se encuentra en apoyar los resultados de las empresas desde una perspectiva privada, mientras que para la teoría económica el objetivo es hacer el máximo bienestar social, lo cual puede estar en contra de los intereses particulares de algunas empresas (Porter, 1981).

Sin embargo, a partir de finales de los años setenta se inició un proceso de acercamiento entre ambas disciplinas, asociado a la observación empírica de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo. Este fenómeno tiene un significado radicalmente diferente para

cada una de ellas, pero el análisis de sus causas ha contribuido considerablemente al diálogo e intercambio de ideas.

El diálogo ha sido tan fructífero que ha permitido el desarrollo de las dos principales teorías contemporáneas del éxito de la empresa: la teoría estructural (Porter, 1980) y la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991).

De hecho, el desarrollo de las teorías de la ventaja competitiva y del éxito de la empresa en la gestión estratégica descansa sobre el análisis económico de las consecuencias de las violaciones axiomáticas al modelo de competencia perfecta, es decir, de las causas que impiden que los mercados se equilibren en el largo plazo, en el nivel de beneficios de competencia perfecta.

Obviamente, estas teorías, al haber sido desarrolladas en el ámbito de la gestión estratégica, no se expresan en términos económicos. Esta situación presenta dos aspectos a tomar en consideración. El primero de ellos es que permite un uso intuitivo de la teoría. El segundo es que dificulta observar el andamiaje teórico-económico que soporta las teorías de la ventaja competitiva.

En este sentido, la intención del presente libro es analizar el soporte que da la teoría económica al desarrollo de las explicaciones del éxito de la empresa. Particularmente, se aborda el soporte microeconómico de la teoría de recursos y capacidades. Con esto se pretende contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos relacionados con la empresa que puedan cumplir satisfactoriamente con los requerimientos tanto de la comunidad académica del ámbito económico como del ámbito de la gestión estratégica.

Adicionalmente se pretende proporcionar al lector una perspectiva integradora de la teoría de recursos y capacidades, desde sus raíces hasta su nivel de desarrollo actual.

Este enfoque de la teoría de recursos y capacidades como *programa de investigación científica* puede resultar de especial interés a los estudiantes de posgrados del ámbito económico administrativo, quienes usualmente suelen verse desbordados por la abundante literatura de investigación empírica sobre aspectos sumamente específicos, generados en el contexto de esta teoría.

## Las teorías del éxito de la empresa

Entender cómo actúan los factores que intervienen en el éxito o fracaso de las organizaciones es importante, debido a que la empresa representa la unidad básica del sistema productivo vigente.

El éxito o fracaso de cada empresa en particular, influye en los resultados del conjunto empresarial, lo cual, visto así, de manera agregada, tiene efectos en variables como el nivel de empleo, la tasa de crecimiento económico y, en última instancia, en el nivel de bienestar de las personas.

A escala individual, el éxito de la empresa significa su supervivencia. Una empresa exitosa puede permanecer en la actividad a la que se dedica, y al mismo tiempo satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus miembros.

Debido a su importancia, el éxito de la empresa es abordado y descrito desde múltiples enfoques. Los esfuerzos han sido dirigidos tanto a proponer criterios de apoyo para la gestión de las empresas como a influir en las decisiones de los encargados de establecer las políticas públicas que regulan su actividad.

Esta multiplicidad de enfoques requiere acotar qué se entiende por éxito empresarial y de qué manera se inserta en el campo de la economía y de la estrategia de la empresa.<sup>1</sup>

La gestión estratégica es la disciplina científica que estudia los aspectos relacionados con la dirección de las organizaciones y con la for-

---

1. Dentro del campo de la estrategia de empresa suelen usarse como sinónimos los términos "gestión estratégica", "política de empresa", "estrategia de empresa" o simplemente "estrategia". Ejemplos de ello son Rumelt, Schendel y Teece (1991), quienes remarcan que los usan de forma intercambiable.

ma en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la compañía, así como la manera que tiene la empresa de concebirse a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, y de relacionarse con su entorno.

La estrategia actualmente centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, en especial en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios. El estudio de dichos determinantes y de la forma en que los gestores de la empresa pueden utilizarlos para lograr el éxito, condujo al desarrollo de diversos modelos de análisis de la ventaja competitiva.

El presente libro se ubica dentro de esta tendencia. En él se aborda el soporte que ha dado la teoría económica a la construcción de las teorías de la ventaja competitiva en el ámbito de la gestión estratégica. El énfasis se ha puesto en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, ya que ésta es la explicación dominante en dicha disciplina.

Así, con la intención de entender las causas del éxito de la empresa, la primera tarea que se aborda es el análisis de los modelos de la ventaja competitiva vigentes en el campo de la gestión estratégica.

Entre esos modelos, dos se han distinguido por su aceptación en el ámbito académico: el primero de ellos, conocido como teoría estructural, está basado en la organización industrial (Porter, 1980, 1985). Al segundo se le conoce como teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

En la explicación de la ventaja competitiva basada en la organización industrial, se considera que el principal determinante de los resultados de la empresa es la estructura de la industria, por lo que cada empresa en particular debe seguir una estrategia que se adecue a las características de la industria en que actúa, pudiendo, de forma genérica, competir reduciendo sus costos o diferenciándose y atendiendo nichos de mercado.

A este enfoque se le conoce como estructuralista, debido a que se basa en el modelo de estructura-conducta-resultados (Bain, 1954; Mason, 1957), donde se remarca la relación que existe entre el ejercicio del poder de mercado de las organizaciones y su rentabilidad.

El segundo modelo, la teoría de recursos y capacidades, rompe con el énfasis dado por la teoría estructural a la industria, y centra su atención en la empresa misma. En esta teoría se propone que los beneficios extraordinarios de la organización se basan en las rentas generadas por los recursos especialmente valiosos<sup>1</sup> que éstas tienen bajo su control. Bajo esta perspectiva, la estrategia se define como una búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento, lo cual evidencia el enfoque económico del modelo.

Una característica de la teoría de recursos y capacidades, es que en ella se busca la integración de diversos conceptos y modelos tomados de la teoría económica, como el de la competencia monopolística de Chamberlin (1933), dentro del modelo clásico de la estrategia de empresa, representado por Andrews (1971). Esto puede observarse en los trabajos de Wernerfelt (1984, 1995), así como en los de Rumelt (1984), Barney (1986, 1991) Dierickx y Cool (1989), entre otros.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de revisar ciertos modelos de competencia de la teoría económica, debido a que el éxito de la empresa se expresa en función de la obtención de *beneficios extraordinarios*,<sup>2</sup> categoría que se origina en el análisis económico.

Adicionalmente, incluir el análisis de dichos argumentos económicos fue una condición necesaria para poder profundizar en la estructura axiomática de la teoría de recursos y capacidades, debido a que ésta se basa en argumentos tomados de esa disciplina.

El hecho de que muchas de las categorías y razonamientos en que se sustenta la teoría de recursos y capacidades tuvieran su origen en el campo económico, planteó algunos retos de interpretación, ya que estos conceptos, que suelen tener implicaciones teóricamente relevantes, se han difuminado al traducirse al lenguaje propio de la estrategia

\* Los números romanos remiten a las notas ubicadas al final del libro.

2. Los beneficios extraordinarios son aquellos que exceden el nivel de beneficios que se alcanza en el equilibrio del mercado en competencia perfecta. En dicho equilibrio, los montos de los ingresos y de los costos de la empresa son iguales y, por ende, los beneficios extraordinarios son nulos. Los ingresos de la empresa son el resultado de las unidades de producto vendidas al precio de equilibrio establecido por el mercado, mientras que los costos constituyen el pago de los servicios productivos de todos los factores de la producción utilizados, incluida la labor directiva. Las implicaciones y limitaciones de este concepto se discuten con amplitud en el apartado "Orígenes del concepto 'beneficios extraordinarios'".

de empresa. Esto implica la necesidad de precisar las condiciones de validez del modelo, para evitar que se establezcan, a partir de éste, implicaciones incorrectas.

Una vez asumido que la teoría de recursos y capacidades se basa en el análisis económico, se debe tener claro que la economía y la estrategia de empresa son teorías independientes con objetivos propios, que utilizan conceptos comunes desde perspectivas diferentes, aun cuando abordan el mismo objeto de estudio: la empresa.

Lo importante al observar las diferencias entre los enfoques de ambas disciplinas no es establecer cuál de ellas es mejor, sino qué elementos de cada una pueden ser útiles para la otra, a pesar de su aparente incompatibilidad. Una muestra de dicha incompatibilidad es la interpretación radicalmente opuesta que hacen estos campos del fenómeno de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo.

Para la teoría económica, la existencia de beneficios extraordinarios que se mantienen en el largo plazo es negativa, ya que implica que existen fallos que impiden que el mercado encuentre la asignación óptima para todos los recursos de una economía.

Si los recursos no se utilizan óptimamente, la producción total de bienes y servicios de esa economía es menor a la que se obtendría en condiciones de competencia perfecta, lo que implica que el bienestar social<sup>3</sup> es menor a lo posible, por lo que se debe intervenir para corregir los fallos del mercado y mejorar el funcionamiento de la economía.

En el campo de la estrategia, en cambio, la presencia de beneficios extraordinarios es vista como algo positivo, ya que significa que una empresa en particular ha sido capaz de encontrar la manera de ser más eficiente que el resto de las que participan en su actividad.

Los beneficios extraordinarios son el premio que recibe la empresa innovadora por haber desarrollado atributos con los cuales satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes. Esta habilidad constituye una ventaja competitiva sobre sus rivales.

A pesar de que estas interpretaciones son diametralmente diferentes, ambas son correctas. Las diferencias se deben a que se analizan

---

3. Bienestar medido en función del consumo de bienes.

aspectos distintos del mismo fenómeno, lo que, en última instancia, permite profundizar en el conocimiento del fenómeno en cuestión.

En este sentido, la gestión estratégica se enriqueció al incorporar las explicaciones de las causas de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, construidas por la teoría económica en sus más de dos siglos de existencia.

Sin embargo, para que la gestión estratégica pudiera utilizar dichos modelos económicos, primero fue necesario traducirlos a su lenguaje y reinterpretarlos dentro de su lógica. El resultado de la lectura estratégica del análisis económico de los beneficios extraordinarios que persisten en el largo plazo, es uno de los principales soportes de las explicaciones de la ventaja competitiva de la empresa.

Adicionalmente, el uso del bagaje teórico, y sobre todo instrumental, de la teoría económica ha contribuido a aumentar el nivel de generalidad y abstracción a las nuevas teorías de la ventaja competitiva construidas por la gestión estratégica. Esto ha favorecido la formalización científica del campo, sin renunciar por ello al objetivo de producir teorías útiles al nivel de la práctica empresarial.<sup>4</sup>

Una vez analizadas las diferentes explicaciones del éxito de la empresa, se procedió a evaluar cuál de ellas contaba con un mayor soporte empírico. Esta evidencia se discute en la parte final del capítulo, y es el principal soporte de la elección del marco de referencia de este trabajo.

### **El comportamiento competitivo de la empresa dentro de la estrategia**

En el inciso anterior se definió la estrategia de empresa como la disciplina científica que estudia los aspectos que tienen relación con la dirección de las organizaciones y con la forma en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales de la compañía, así como con la

---

4. "La gestión estratégica como campo de investigación está firmemente cimentada en la práctica y existe por la importancia de su objeto de estudio. La dirección estratégica de las empresas está en el corazón de la creación de riqueza en las modernas sociedades industriales... Como la ingeniería y la medicina, existe porque es importante codificar, enseñar y expandir lo que se conoce respecto al resultado de roles y tareas que son necesariamente parte de nuestra civilización" (Rumelt, Schendel, Teece, 1991: 7).



manera que tiene la empresa de concebirse a sí misma, de establecer sus objetivos y valores, y de relacionarse con su entorno.<sup>5</sup>

La finalidad de la estrategia es aportar elementos de apoyo para que la empresa sobreviva y sea exitosa (Rumelt, 1984). La consecución del éxito depende tanto de la realización de las tareas de gestión y coordinación interna, antes señaladas, como de la eficiencia con que la empresa compite.

Por ello, se puede considerar que la investigación respecto de la gestión estratégica se divide en dos grandes tendencias: la enfocada a promover la eficacia y eficiencia en la realización de las tareas internas de la organización, y la enfocada a entender los determinantes del comportamiento competitivo de la empresa, así como sus resultados.

Estas tendencias no se han desarrollado a un ritmo similar a lo largo de la evolución de la disciplina.<sup>11</sup> De hecho, el análisis de la gestión y coordinación interna de la empresa, que fue una de las tareas de motivaron la creación de este campo a partir de los años ochenta, perdió interés entre la comunidad académica (Porter, 1991; Barney, 1991).<sup>6</sup>

Entre las causas que propiciaron el cambio, una es especialmente importante: se constató empíricamente que algunas empresas obtienen beneficios extraordinarios durante largos periodos (Rumelt, Schendel y Teece, 1991, 1994; Conner, 1991; Spanos y Lioukas, 2001). Este descubrimiento evidenció que las organizaciones tienen la posibilidad de disfrutar de dicha situación.

La nueva definición del éxito de la empresa marcó el camino a seguir en la investigación respecto al campo de la gestión estratégica, ya que para explicar el éxito de la empresa se debía profundizar en las causas de la persistencia de los beneficios extraordinarios (Rumelt, Schendel y Teece, 1994).

5. Existen numerosas definiciones de lo que es la gestión estratégica, tantas como manuales se han publicado y como autores tiene la disciplina. La intención de este apartado no es discutir cuál es la mejor y más completa, sino proporcionar un referente que permita relacionar la investigación que he realizado con las cuestiones claves de la estrategia de empresa, tanto en el ámbito de la problemática que se aborda como en la manera en que se ha hecho.

6. Probablemente porque se encontró una solución a las cuestiones generales, y a que la nueva investigación en esa tendencia responde a la integración de los nuevos fenómenos que se presentan en el mundo de la empresa, dentro de la misma estructura teórica.

Antes de que fuera constatado empíricamente dicho fenómeno, esa posibilidad no había recibido atención debido a que en términos económicos se consideraba incompatible la presencia de *beneficios extraordinarios de largo plazo*<sup>7</sup> con el comportamiento *competitivo de los mercados*.<sup>8</sup>

Sin embargo, ante la evidencia fue necesario buscar y construir nuevas explicaciones, que fueran consistentes con la simultaneidad de ambos fenómenos en un mismo mercado, puesto que la realidad había superado a las teorías.

La respuesta encontrada, en términos generales, es que si una empresa busca obtener beneficios extraordinarios, debe poder competir en situación de superioridad sobre sus rivales, y esto depende de que posea una ventaja competitiva (Spanos y Lioukas, 2001; Powell, 2001).<sup>9</sup>

A partir de lo señalado arriba, el análisis de la ventaja competitiva, y en general el comportamiento competitivo de la empresa, ha conducido la evolución de la disciplina (Porter, 1991). Se considera que la cuestión fundamental es cómo las organizaciones consiguen y conservan la ventaja competitiva, ya que de ella deriva el éxito empresarial, manifestado en la obtención de beneficios extraordinarios (Yao, 1988; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Powell, 2001).

Antes de analizar los modelos explicativos de la ventaja competitiva que ha creado la gestión estratégica, conviene hacer una breve reflexión respecto de las condiciones que propiciaron y permitieron que pudiera realizarse dicha observación, así como el clima académico que determinó su interpretación.<sup>10</sup>

7. En este libro se usarán como sinónimos “beneficios extraordinarios sostenibles”, “beneficios extraordinarios duraderos” (a la manera de los economistas), “beneficios extraordinarios de largo plazo” o, como es uso normal en México, “beneficios extraordinarios sustentables”.

8. En el apartado “Modelos de la gestión estratégica que explican la ventaja competitiva” se abundará en esta argumentación.

9. La empresa que posee este tipo de ventaja puede producir con costos menores al promedio en su industria, o diferenciar el producto para alcanzar una posición monopolística. Ambas opciones permiten conseguir beneficios extraordinarios.

10. Para profundizar en el desarrollo histórico de la gestión estratégica, sugiero la revisión de Rumelt; Richard P., Schendel; Dan y Teece. Véase: David J., “Strategic Management and Economics”, en *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 5-29.

Lo primero a señalar es que, en su origen, la estrategia de empresa tuvo un estilo pragmático<sup>III</sup> y poco propenso a la abstracción (Porter, 1991). Esta disciplina se construyó mediante la acumulación de principios o máximas de comportamiento respecto al éxito de las empresas.

Estos principios<sup>IV</sup> no constituyen una teoría como tal; en todo caso, pueden considerarse como la integración de los resultados de un amplio conjunto de estudios empíricos sobre el comportamiento de la empresa (Rumelt, 1984).

Debido a la carencia de una teoría general, la investigación académica en estrategia de empresa tuvo en su momento carácter inductivo. Ésta es una característica común a todas las disciplinas científicas en formación, pues antes de poder actuar de forma deductiva, es decir, deduciendo hipótesis de una teoría para contrastarlas con la realidad, es necesario que dicha teoría sea creada.

La construcción de teorías depende del uso de métodos capaces de ir del mundo empírico al teórico, de construir explicaciones a partir de la observación de la realidad. En el campo de la gestión estratégica este proceso se realizó mediante el uso del método de estudio de casos.

Los estudios de casos de ese periodo temprano, si bien no fueron capaces de crear una teoría general, sí construyeron una especie de estructura axiomática, que permitió que durante los años setenta se introdujeran otros métodos de investigación, de carácter deductivo, influidos por el criterio de falibilidad del racionalismo crítico de Popper y por los estudios de estadística multivariante, característicos de la econometría (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

En dichas condiciones, a partir de esa incipiente teoría, construida mediante estudios de casos, los investigadores en estrategia de empresa pudieron deducir hipótesis y verificarlas cuantitativamente. Esto fue posible gracias al desarrollo de la informática y de métodos de estadística que permitieron la manipulación de grandes bases de datos.

Esta forma de investigar propició que se abordaran algunas cuestiones que estaban fuera del alcance de los estudios de casos tradicionales. Los resultados de estas investigaciones generaron conflictos, puesto que evidenciaron la existencia de fenómenos que no podían ser interpretados dentro de la teoría existente.

Entre estos resultados destaca la persistencia de beneficios extraordinarios en mercados no monopolísticos. Esta situación, si bien resulta más conflictiva en términos económicos que empresariales, se convirtió en una cuestión fundamental a resolver para la gestión estratégica, ya que de su respuesta depende la explicación del éxito de las empresas.

De hecho, aun cuando los beneficios extraordinarios tiendan a reducirse por efecto de la competencia, hasta convergir en el nivel promedio de la industria, si este proceso es lento, resulta suficiente para orientar las decisiones estratégicas. Un ejemplo de ello está en el caso de empresas cuyo producto tiene un ciclo de vida corto (Jacobsen, 1988).

Dentro del campo de la gestión estratégica no es sorprendente que empresas dentro de una misma industria difieran entre ellas. Esto se había observado ya en la investigación mediante estudio de casos.

Además, también se había observado una inercia asociada con esas diferencias. Algunas empresas simplemente son mejores que otras. Y lo son de forma consistente. De hecho, la existencia de esas diferencias es el origen del concepto "estrategia", y encontrar las posibles explicaciones a dicho fenómeno, su objetivo (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

En este sentido, el cambio de perspectiva relevante para la gestión estratégica no es admitir que existen factores que permiten disfrutar de beneficios extraordinarios a una empresa, sino entender por qué estos beneficios se mantienen a pesar de la competencia, y por qué el resto de las empresas no establece estrategias que conduzcan a la misma situación.

Esta pregunta, planteada desde la perspectiva de la gestión estratégica podría expresarse en los siguientes términos: ¿cómo puede una empresa establecer una estrategia que le permita obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida, sin que sus competidores puedan imitarla y reproducirla?

Para responder esta pregunta, más que indagar en la gestión y coordinación interna de la organización, es necesario entender cómo actúa la competencia, qué determina el comportamiento competitivo de las empresas, y con ello, profundizar en cuáles son las características de los mercados que influyen en dichos comportamientos.

La gestión estratégica, preocupada principalmente por el funcionamiento interno de la empresa, carecía de una teoría que permitiera

abordar el comportamiento competitivo en el mercado y su relación con el éxito de la empresa.

Para subsanar esta situación, se buscaron explicaciones en otras disciplinas, principalmente en la teoría económica, donde el concepto "beneficios extraordinarios" ya había sido discutido y analizado profusamente, puesto que es una parte fundamental del análisis económico.

Esta nueva tendencia en la investigación en la estrategia de empresa tiene al menos dos aspectos que deben tomarse en consideración:

En primer lugar, que la necesidad de integrar conceptos y nociones asociados al fenómeno de beneficios extraordinarios, en el análisis del comportamiento competitivo como determinante del éxito de la empresa, propició la adopción de la lógica analítica de la teoría económica.

Sin embargo, no ha sido un proceso simple, igualmente aceptado por toda la comunidad académica especializada en gestión estratégica,<sup>11</sup> ya que la integración de esos conceptos y modelos debe resolver algunos problemas significativos.

Esto es importante, porque el uso del análisis económico del comportamiento competitivo de la empresa ha significado una profunda transformación del campo de la gestión estratégica. El ejemplo más claro de ello es la forma en que ha evolucionado el concepto de "éxito de la empresa" hasta su definición actual<sup>v</sup> de corte económico, vinculado a la obtención de *beneficios extraordinarios*.

En segundo lugar, este cambio de tendencia en la agenda de investigación en gestión estratégica evidencia la necesidad de encontrar una teoría general, un paradigma unificado que guíe el desarrollo futuro de la estrategia de empresa (Peteraf, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997; et al.).

La búsqueda de esa teoría general debe resolver la forma en que se integren en una sola estructura, las teorías plausiblemente válidas y en conflicto entre sí, que existen para explicar los aspectos que conciernen a la gestión estratégica.

---

11. Para profundizar en esta situación conflictiva, sugiero la revisión de: Barney, Jay B, "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?", en *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 3, 1990, pp. 382-393.

La falta de dicho paradigma unificado (o estar en una etapa pre-paradigmática, en palabras de Rumelt, Schendel y Teece, 1994) puede explicarse por la amplitud y complejidad del campo, que junto con la velocidad a la que cambia el objeto de estudio, dificultan el establecimiento de una teoría general de la estrategia de empresa (Schoemaker, 1990).

Por todo lo señalado anteriormente, las explicaciones de la ventaja competitiva presentes en la gestión estratégica están marcadas tanto por la carencia de una teoría general, como por el debate respecto a la forma en que debe ser utilizado el bagaje obtenido de la teoría económica, e inclusive si éste es necesario para el desarrollo de la disciplina.

### **Modelos de la gestión estratégica que explican la ventaja competitiva**

En el apartado anterior se expuso que la observación empírica de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo condujo a la búsqueda de explicaciones de este fenómeno. El resultado de ese esfuerzo fue la construcción de la teoría estructural (Porter, 1980) y la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984).

Ambas teorías consideran que la estrategia de la empresa debe estar enfocada a conseguir una posición de ventaja en la competencia para la organización, pues de ello depende que disfrute de beneficios extraordinarios. Además, son complementarias en su forma de abordar el estudio de la ventaja competitiva, ya que la teoría estructural se centra en el análisis del entorno, mientras que la teoría de recursos y capacidades lo hace en los aspectos internos de la empresa (Barney, 1991; Spanos y Lioukas, 2001).

Si se admite, como se propone en la figura 1, que estas teorías de la ventaja competitiva amplían y potencian la capacidad del modelo de análisis estratégico de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA),<sup>12</sup> resulta más obvia la complementariedad entre dichas teorías.

---

12. Este modelo indica que para que una empresa se adecue exitosamente a su entorno, debe seguir estrategias que exploten sus fortalezas internas mientras se minimizan sus debilidades, y que aproveche las oportunidades del entorno mientras se evaden las amenazas (Andrews, 1971).

La teoría estructural potencia el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, indicando a la empresa cómo aprovechar la estructura de la industria en que actúa para construir una ventaja competitiva, y también cuál es el efecto potencial de los cambios en las características de su industria, sobre su tasa de beneficios.

La teoría de recursos y capacidades profundiza en el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, señalando cuáles de los recursos y capacidades bajo control de la organización tienen los atributos adecuados para crear y sustentar su ventaja competitiva.

Sin embargo, mientras que mediante el FODA se analizan de forma conjunta las variables externas e internas de la empresa, en el caso de las teorías de la ventaja competitiva el análisis sólo se enfoca en lo interno o lo externo, propiciando que exista la impresión de que estas teorías son incompatibles y aun rivales.

Figura 1. Relación entre el enfoque de la ventaja competitiva y el análisis FODA

| Nivel de análisis →               | Externo   | Interno  |
|-----------------------------------|---|--|
| Disciplina ↓                      |   |  |
| Gestión estratégica               | Análisis del entorno<br>Oportunidades<br>Amenazas           | Análisis de la empresa<br>Fortalezas<br>Debilidades  |
| Ramas de la teoría económica      | Organización industrial<br>Bain (1954)<br>Mason (1957)<br>↓ | Análisis de los factores de la producción diferenciados (Ricardo, 1817)<br>Análisis de la competencia monopolística (Chamberlin, 1933)<br>Análisis de la dinámica de la innovación competitiva (Schumpeter, 1950)<br>Teoría del crecimiento de la empresa (Penrose, 1959)<br>↓ |
| Teorías de la ventaja competitiva | Teoría estructural (Porter, 1980)                           | Teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Rumelt, 1984; et al.)  |

Esta apariencia de incompatibilidad entre las teorías de la ventaja competitiva se debe a que cada una de ellas se fundamenta en modelos de comportamiento económico diferente. La teoría estructural se basa en los modelos de organización industrial de Bain (1954) y de Mason (1957), mientras que la teoría de recursos y capacidades lo hace en los modelos de competencia monopolística de Chamberlin (1933), en la teoría del crecimiento de la empresa de Penrose (1959) y aun en el análisis de los factores de la producción diferenciados, de Ricardo (1817).

Por este motivo, conviene revisar cómo se integraron las diversas aportaciones de la teoría económica en el análisis estratégico cuando fue necesario construir las teorías de la ventaja competitiva.

La teoría estructural es una explicación de la ventaja competitiva basada en la organización industrial. Ésta es la rama de la teoría económica que de forma más clara se ha preocupado por entender las causas de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo. El interés radica en que este fenómeno es una anomalía dentro del comportamiento de la economía.

La organización industrial fue desarrollada con el fin de establecer criterios a partir de los cuales los encargados de la política económica pudieran detectar e intervenir en aquellas industrias donde las empresas mantuvieran prácticas monopolísticas para mantener una tasa de beneficios superior a la de competencia perfecta, ya que esto implicaba una situación de no *optimalidad* social que debía ser corregida.

El modelo más conocido de la organización industrial fue creado por Mason (1957) y Bain (1954), que establecen que los beneficios de la empresa están determinados por su comportamiento, y éste, a su vez, por la estructura de la industria en la que actúa (estructura → conducta → resultados; Barney, 1986).

Los aspectos claves de la estructura de la industria que influyen en la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios son: las barreras de entrada, el número y tamaño de las empresas presentes en la industria, el nivel de diferenciación de los productos y el tipo de elasticidad de la demanda.

Industrias con grandes barreras de entrada, una cantidad reducida de empresas, un alto nivel de diferenciación de los productos, tienen

una estructura que propicia que las empresas realicen prácticas monopólicas.<sup>13</sup>

Estas prácticas bloquean el efecto de la competencia sobre la tasa de beneficios, manteniendo en desequilibrio ese mercado. La situación de desequilibrio permite que las empresas obtengan niveles de beneficios mayores que las industrias sin estos atributos.

Así, desde la perspectiva de la gestión estratégica, el correcto análisis del entorno debe conducir a la empresa a actuar en industrias cuya estructura sea adecuada para obtener beneficios extraordinarios y, según el caso, a establecer las estrategias adecuadas para modificar la estructura de la industria en su provecho.

El investigador más representativo de la teoría estructural es Porter, cuyo libro *Estrategia competitiva* (1980) representa una clara inflexión en el pensamiento estratégico.

En poco tiempo, el análisis industrial (de las cinco fuerzas del mercado, en términos de Porter, 1980) y las estrategias genéricas fueron ampliamente aceptadas en la enseñanza, consultoría y en muchos proyectos de investigación (Barney, 1986c; Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

Una de las diferencias entre la teoría estructural y la gestión estratégica tradicional está en que la primera usa dos supuestos simplificadores (Barney, 1991):

1. Las empresas dentro de una industria o grupo estratégico son idénticas en cuanto a sus recursos estratégicamente relevantes.
2. La heterogeneidad de los recursos desarrollados en una industria es de corta duración por la alta movilidad de los recursos.<sup>14</sup>

El rechazo a estos supuestos, incongruentes con los supuestos de la gestión estratégica tradicional, junto con la incomodidad que generó dentro del campo vincular la estrategia de la empresa con el ejercicio de prácticas monopólicas, y el éxito de la empresa con la pérdida de bienestar social, propició que se buscaran explicaciones alternativas.

13. Esta observación responde más al estilo de reflexión de la política económica, que al de la gestión estratégica.

14. Obsérvese que estos supuestos son típicos del pensamiento económico.

Una de estas explicaciones se encontró en otros modelos de la organización industrial, asociados a la Universidad de Chicago, en la cual se desarrolló una teoría que mostraba la estructura del mercado como un reflejo de la eficiencia, más que del poder de mercado (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

Esto motivó que en la gestión estratégica se exploraran las variables relacionadas con la eficiencia de la empresa, en la búsqueda de explicaciones a la persistencia de beneficios extraordinarios sostenibles.

Basándose en que la eficiencia de la empresa obviamente se encuentra en la empresa misma y no en la industria, la explicación a la persistencia de beneficios extraordinarios sostenibles debía encontrarse a partir de su análisis interno. Esto permitió recuperar nociones tradicionales de la gestión estratégica, como la consideración de que cada empresa es única, gracias a sus dotaciones de recursos y sus capacidades distintivas, así como a la secuencia de decisiones estratégicas que ha seguido hasta alcanzar su posición actual.

Partiendo de estas premisas, se incorporaron diversos desarrollos provenientes de la teoría económica, para profundizar en el análisis de los recursos y las capacidades de la empresa, como soporte de su eficiencia. Entre ellos se destaca el análisis de factores de la producción diferenciados (Ricardo, 1817) y el análisis de la innovación competitiva (Schumpeter, 1950).

La teoría de recursos y capacidades identifica en los recursos y capacidades superiores de la empresa las fuentes de ventaja competitiva sostenible. En el segundo capítulo se complementa esta teoría con un análisis más profundo.

### Orígenes del concepto “beneficios extraordinarios”

Como se ha expuesto en el apartado anterior, el concepto “beneficios extraordinarios” tiene una importancia capital en el desarrollo de la gestión estratégica, ya que es origen y fundamento de las teorías de la ventaja competitiva.

Sin embargo, en este trabajo aún no se ha definido el significado de este concepto, que ciertamente tiene poco que ver con la imagen in-

tuitiva que tiene asociada. De hecho, existe una diferencia significativa entre el concepto “beneficios” definido en términos económicos o en términos empresariales.

Esta diferencia es el origen de muchos problemas analíticos que podrían evitarse estableciendo con claridad el contexto en que dicha categoría tiene un significado específico, las consecuencias teóricas de esa definición y los límites de su validez.

La revisión de dicho contexto necesariamente conduce a una reflexión más amplia, respecto de la compleja y conflictiva relación entre la estrategia de empresa y la teoría económica, disciplina que acuña la noción de “beneficios extraordinarios”.

En estas páginas se ha argumentado hasta la saciedad que la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo es un fenómeno anómalo dentro de la teoría económica. Pero no se ha dicho por qué lo es, y en qué condiciones. Es decir, aún no se han abordado los elementos teóricos que pueden explicar qué determina que la ventaja competitiva de la empresa se mantenga en el largo plazo.

Lo primero que debe mencionarse es que, dentro de la teoría económica, la persistencia de beneficios extraordinarios no es relevante por sí misma, sino como manifestación de fallos del mercado en la asignación óptima de los recursos de la economía.

La asignación óptima de todos los recursos de la economía sólo se consigue en el equilibrio del mercado, que implica la existencia de un nivel de precios tal, que haga que los productores no estén interesados en cambiar de actividad.

Si hubiera beneficios por encima de ese nivel, es decir, extraordinarios, nuevos competidores estarían dispuestos a entrar en el mercado. En cambio, si fueran más bajos saldrían de la actividad, ajustando la oferta y los precios al nivel de equilibrio, donde obviamente no existen beneficios extraordinarios.

Este proceso, llevado a cabo libremente, conduce a la asignación de todos los recursos de la economía a su actividad más provechosa, pues los recursos subaprovechados se desplazarían hasta aquellas actividades donde pudieran maximizar su rentabilidad. Así, la presencia de beneficios extraordinarios debiera ser un fenómeno de corta duración, pues la mano invisible del mercado torna al equilibrio los mercados.

La descripción completa del comportamiento de un mercado de competencia perfecta se encuentra en todos los manuales de microeconomía, por lo que he considerado oportuno no extenderme en esta explicación. En cambio, conviene precisar algunas consideraciones, tanto de los límites de validez de este modelo y de aquellos que lo utilizan como referente del mundo ideal, como de las implicaciones dentro del pensamiento estratégico.

La primera observación se centra en la definición de beneficios extraordinarios como una categoría económica referida al equilibrio del mercado, y no una categoría empresarial equivalente a ganancias altas (aunque algunas veces ambos atributos coincidan).

En este sentido, basar la definición del éxito de la empresa como una obtención de beneficios extraordinarios puede resultar frustrante, en términos de que lo único que garantiza es que la empresa obtiene un beneficio justo por encima de lo necesario para no cambiar de actividad.

En este mismo sentido, que la empresa posea ventaja competitiva significa que ha podido establecer una estrategia que le permite obtener unos beneficios mayores al promedio de la industria en que actúa, con independencia del monto de dichos beneficios.

A pesar de que el concepto “beneficios extraordinarios” no sea sinónimo de “beneficios empresariales” y teniéndolo presente en el análisis académico, en términos más generales, se puede forzar su equivalencia. Resulta claro que si en una actividad una empresa obtiene beneficios extraordinarios, al menos tiene unos resultados mejores que el promedio de la industria en que actúa, y ningún incentivo para salir de la actividad en que se encuentra.

La segunda observación es que los beneficios extraordinarios existen debido a diferentes causas que bloquean el funcionamiento del mercado, y que el estudio de dichas causas aporta elementos que pueden ser utilizados para proteger la ventaja competitiva de la empresa.

## Vínculos de la estrategia de empresa con la teoría económica

Partiendo de la forma en que se han construido las teorías de la ventaja competitiva, se podría suponer que el estudio de la estrategia de empresa está basado en los modelos de comportamiento competitivo de la teoría económica; sin embargo, esto no es así.

El nacimiento y desarrollo de la gestión estratégica fue independiente de la teoría económica, y sólo se establecieron vínculos entre ambas disciplinas a partir de la necesidad de explorar las implicaciones estratégicas de la persistencia de los beneficios extraordinarios.

El aislamiento entre ambas disciplinas fue producto de diversos factores, entre los que destaca el alto nivel de abstracción y generalidad del análisis económico, particularmente dentro de su rama normativa, que ha dificultado que pueda ser utilizado en la resolución de los problemas que aborda la gestión estratégica.

De hecho, las restricciones asociadas al nivel de abstracción que exige la formalización matemática de los razonamientos económicos, obligan al análisis económico a centrar su atención en sólo algunos aspectos genéricos de la empresa, a realizar un análisis estático y determinista y a asumir una serie de supuestos difíciles de observar en la realidad.

La teoría económica normativa presenta una imagen de la empresa abstracta y distante, donde los gestores de las empresas no ven reflejadas las condiciones que deben enfrentar en el establecimiento de sus estrategias, motivo por el cual las aportaciones de esta disciplina fueron ignoradas.

De hecho, entre ambas disciplinas existe una considerable diferencia de enfoques respecto de la empresa. En la estrategia, el interés se encuentra en apoyar los resultados de las empresas desde una perspectiva privada; mientras que para la teoría económica el objetivo es hacer máximo el bienestar social, lo cual puede estar en contra de los intereses particulares de algunas empresas (Porter, 1981).

Como diría Nelson (1994: 247):

Se debe tener en consideración que el punto de vista del economista tiende a observar a las empresas como jugadores en el juego económico. Su interés es el juego y sus resultados, no los actores particulares ni sus resultados individuales. Así, los economistas están interesados en cómo trabaja la industria del automóvil, y sus

resultados en varias dimensiones, y no en General Motors o Toyota *per se*, excepto en qué particularidades de estas empresas influyen en la industria de manera más amplia. Esta perspectiva es bastante diferente de la de los estudiantes de gestión, a quienes concierne el comportamiento y resultados de empresa individuales.

Pese a esta diferencia de enfoques, la relación entre ambas disciplinas no sólo es posible, sino que se ha acrecentado a partir de diversos esfuerzos académicos por traducir los marcos de referencia de la teoría económica a términos adecuados a las necesidades de la gestión estratégica.

Adicionalmente, la revisión de modelos donde se explora el comportamiento de la economía y de las empresas, a partir de supuestos más realistas, hizo que la estrategia se reflejara en la teoría económica, lo que permitió que la gestión estratégica pudiera encontrar en esa disciplina aportaciones y elementos que contribuyeran a su propio desarrollo (Porter, 1981; Rumelt, 1984; Barney, 1990).

Estos modelos de comportamiento más realista son fruto de la evolución que ha tenido que experimentar el pensamiento económico para mantener su validez como explicación de la realidad.

La teoría económica nace en el siglo XVIII, motivo por el cual en su desarrollo ha tenido que ser reelaborada más de una vez, a partir de la identificación de inconsistencias teóricas, así como de la constatación empírica de incongruencias y discontinuidades entre teoría y realidad.

La presencia de esos fenómenos anómalos, inexplicables dentro de la teoría, han obligado a ésta a ajustar su estructura axiomática para poder incorporar dichas anomalías dentro de su cuerpo explicativo.

Al ajustarse los supuestos axiomáticos de la teoría económica normativa, representada por el modelo de competencia perfecta, se ha dado lugar al desarrollo de nuevas explicaciones, menos generales pero más ajustadas a la realidad, donde se explican, sin problemas, algunos fenómenos anómalos, como la persistencia de beneficios extraordinarios.

En otras palabras, que los beneficios extraordinarios sean duraderos en el tiempo es una anomalía en términos normativos, pero no en términos positivos, tal como la evidencia empírica se ha encargado de demostrar.

En este sentido, la teoría económica, aun antes de contar con la evidencia empírica de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, ya había observado la posibilidad analítica de que dicho



fenómeno existiera. Por tal motivo, había construido explicaciones de dicha anomalía, en términos coherentes con su estructura axiomática (véase el próximo apartado).

Estos distintos modelos explicativos se han desarrollado en distintos momentos de la evolución de la teoría económica, lo que significa que no necesariamente comparten todos los supuestos de comportamiento económico. En este sentido, conviene tener en cuenta las diferencias que existen entre lo que se considera la teoría económica clásica, neoclásica, y las ramas derivadas de esta última.<sup>15</sup>

La primera formulación de la teoría económica, llamada generalmente clásica, planteó las condiciones que debieran cumplirse para que todos los recursos de la economía fueran asignados a su uso óptimo. El resultado es el modelo de competencia perfecta, que luego se transformaría en el modelo normativo de esta teoría.

Este periodo de la teoría económica se caracteriza por la definición del valor de un bien, en términos del monto de trabajo necesario para producirlo. La teoría del valor-trabajo cuenta entre sus autores más representativos con Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx.

La teoría económica clásica debió ser reformulada para superar la crítica hecha por Marx. Entre los principales cambios que se introducen, está la sustitución de la teoría del valor-trabajo por la teoría subjetiva del valor. Este cambio fundamental no implicó el desmantelamiento del modelo de competencia perfecta, ya que fue posible reconstruirlo en los términos de la nueva teoría subjetiva del valor, para lo cual se utilizó el cálculo diferencial. Esto facilitó su formalización matemática.

Los resultados de este cambio se conocen como teoría económica neoclásica,<sup>15</sup> cuyos autores van desde Marshall hasta Knight. La teoría de la competencia perfecta sólo acabó de elaborarse con la publicación de la obra de Knight *Risk, Uncertainty, and Profit* (Ferguson y Gould 1984).<sup>16</sup>

15. También conocida como microeconomía, para diferenciarla de la macroeconomía o parte de la teoría económica que estudia el comportamiento agregado de variables como el consumo o la inversión.

16. *London School Reprints of Scarce Works*, núm. 16, 1933.

El examen que hace Knight de la competencia perfecta, remarcando la exigente naturaleza del concepto desató una reacción generalizada contra su empleo como modelo de conducta económica. A partir de finales de la década de 1920 y a principios de la siguiente se produjo una clara reacción en contra del empleo de la competencia perfecta y del monopolio puro como modelos analíticos del comportamiento de empresa y de los mercados (Ferguson y Gould, 1984).

El periodo de reflexión sobre los límites axiomáticos de la Teoría Económica Neoclásica antes descrito, tuvo como resultado el desarrollo de nuevas ramas de la teoría, de carácter positivo, destinadas a la exploración de las consecuencias que tiene el relajamiento de cada uno de los supuestos axiomáticos en la estructura de la disciplina.

El objetivo fue encontrar modelos de comportamiento económico más realistas, que pudieran orientar la política económica en su tarea de establecer las condiciones para conseguir la segunda mejor asignación posible de los recursos de la economía, debido a que la asignación óptima, fuera de las condiciones de competencia perfecta, parece inalcanzable.

El desarrollo de estas teorías no implica el rechazo de la teoría normativa o general de la economía, que describe al mundo ideal. De hecho, esa imagen es el objetivo a alcanzar, pero desde el análisis de un mundo imperfecto. El nombre genérico con que se conocen estos modelos es el de teoría del oligopolio o modelos de competencia imperfecta.

Entre los pioneros en el desarrollo de estas ramas de la economía se encuentran Chamberlin<sup>17</sup> y Robinson,<sup>18</sup> cuyos modelos de competencia imperfecta son la base de la organización industrial, y por ende de las teorías de la ventaja competitiva de la gestión estratégica.

La mayor parte de los razonamientos del pensamiento económico que ha incorporado la gestión estratégica son resultado de esta última fase del desarrollo de dicha disciplina, por lo que pareciera que son producto de teorías independientes, que rechazan la teoría general de la economía, lo cual no es cierto.

17. Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, 1933.

18. Robinson, Joan, *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, Londres, 1933.



De hecho, tanto la teoría estructural como la de recursos y capacidades aceptan la validez del modelo de competencia perfecta como descripción del mundo ideal, y lo utilizan como el referente sobre el cual se pueden identificar las variables que influyen en algunas empresas para que disfruten de beneficios extraordinarios durante largos periodos.

Esto hace que sea necesario conocer más dicho modelo de conducta económica, que obviamente no describe la realidad que observan las empresas, pero sí establece las variables y supuestos que deben tomar en cuenta las empresas para establecer estrategias exitosas de construcción de ventaja competitiva sostenible.

### Utilidad estratégica de los modelos de competencia perfecta

#### *El modelo de competencia perfecta y sus implicaciones para la estrategia*

Como ya se ha expuesto, la teoría más general de conducta empresarial se expresa en el modelo de competencia perfecta. Este modelo originalmente fue formulado en la llamada teoría económica clásica, fundamentalmente por Adam Smith, y fue reformulado en términos matemáticos por la teoría económica neoclásica, en especial por Marshall.

A pesar de las muchas y muy fundamentadas críticas que ha recibido esta teoría por la irrealidad de sus supuestos, aún hoy no existe otro modelo de comportamiento económico que alcance su amplitud y nivel de generalidad. Estas características le han permitido ser soporte de prácticamente todas las teorías positivas del comportamiento económico, que van desde la organización industrial hasta la teoría de los costes de transacción.

El modelo de competencia perfecta, si bien es el más amplio, general y formalmente preciso de los desarrollados por la teoría económica, no explica ningún comportamiento económico con la fidelidad y precisión necesaria para su uso práctico, tal como sí pueden hacer otras teorías del comportamiento económico en que se han incorporado supuestos más realistas.

Antes he mencionado que no quisiera reproducir en estas páginas una descripción completa de este modelo, ya presente en todos los ma-

nuales de microeconomía. Sin embargo, debido a que las teorías de la ventaja competitiva se basan en el análisis de los supuestos que se incumplen, cuando el mercado es incapaz de actuar bajo condiciones de competencia perfecta, resulta ineludible recapitular la estructura axiomática de la teoría económica general.

Esta tarea tiene una doble utilidad. La primera es contextualizar los modelos de comportamiento económico que se han incorporado al pensamiento estratégico, por ser resultado de diversos esfuerzos asociados a encontrar el equilibrio de la economía, cuando se relaja alguno de los supuestos del modelo de competencia perfecta.<sup>19</sup> La segunda es señalar otras variables que debieran tenerse en cuenta, en términos de su potencial contribución al desarrollo de la gestión estratégica.

La competencia perfecta es un concepto muy estricto que sirve de base al modelo más importante de la conducta empresarial. La esencia del concepto [...] reside en que el mercado es completamente impersonal. No existe una rivalidad entre los productores en el mercado, y los compradores no reconocen su competencia recíproca. Es por esto por lo que, en cierto sentido, la competencia perfecta describe un mercado en el que hay una completa ausencia de competencia directa entre los agentes económicos. Como concepto teórico de la economía se aparta mucho de la idea que el empresario tiene de la competencia (Ferguson y Gould, 1984: 228).

La teoría económica tiene dos supuestos básicos que se pueden aplicar a prácticamente todos sus modelos, y en particular al de competencia perfecta.

El primero de ellos es que los mercados son libres y funcionan libremente, en el sentido de que no existe un control externo a sus fuerzas. La intervención gubernamental es un factor de control externo que distorsiona el comportamiento de los mercados y les resta eficiencia. La importancia de considerar a los mercados como si fueran libres es que esto permite evaluar la pérdida de eficiencia vinculada a la intervención en el mercado.

19. Estos supuestos son necesarios para que el equilibrio de pleno empleo de los recursos de la economía se produzca.

El segundo supuesto es que los empresarios tratan de maximizar su beneficio, de la misma forma en que los consumidores maximizan su satisfacción.

El modelo de competencia perfecta asume como condición necesaria para su existencia el cumplimiento de ciertas condiciones, de carácter axiomático. Estas restricciones formales son necesarias tanto para su funcionamiento como modelo matemático, como para lograr el equilibrio del mercado en un nivel de pleno empleo de los recursos de la economía.

1. *Demandantes y proveedores toman el precio como dado.* Debido a que cada uno de los agentes económicos es tan pequeño, en relación con el mercado total, que no puede ejercer una influencia perceptible sobre el precio.
2. *Producto homogéneo.* En competencia perfecta, el producto de cualquier proveedor es igual al de los demás, por lo que los consumidores no establecen diferencias entre los proveedores.
3. *Libre movilidad de los recursos.* Todos los recursos son perfectamente móviles, es decir, cada recurso puede entrar y salir del mercado en respuesta a las señales pecuniarias. Esto implica que los recursos no están especializados.
4. *Conocimiento perfecto.* Si los agentes económicos no tienen información perfecta y completa, presente y futura sobre todos los precios y costes de la economía, no pueden tomar decisiones que optimicen sus objetivos de beneficio y satisfacción.

Si se cumplen las restricciones establecidas,<sup>VII</sup> dentro de mercados de competencia perfecta, en el equilibrio de largo plazo no existirán beneficios empresariales extraordinarios. Si existen beneficios empresariales de largo plazo, luego entonces no se han cumplido alguna o varias de las condiciones necesarias para la existencia de mercados de competencia perfecta.

El cumplimiento completo de todas las restricciones del modelo de competencia perfecta hace que sean innecesarias, dentro del análisis económico, muchas variables que son fundamentales para la gestión estratégica.

Inclusive, en este modelo se considera que la empresa es una unidad técnica que produce bienes, y que la función del empresario (que en

extremo podría ser considerado un autómatas perfectamente racional) es decidir cómo y cuánto producirá de un bien homogéneo, propio del mercado en que se encuentra. En función de su eficiencia, la empresa obtiene beneficios o pérdidas por sus decisiones.

Es evidente que ese mundo ideal contenido en este modelo, donde se asignan óptimamente todos los recursos de la economía, no expresa consideraciones respecto de cómo puede actuar una empresa real para obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida.

Así, el modelo de competencia perfecta no resulta adecuado para su uso en la estrategia de la empresa. Sin embargo, el análisis de sus fallos es útil desde la perspectiva estratégica, tal como se evidencia en el análisis de los recursos superiores que realiza la teoría de recursos y capacidades (Peteraf, 1993; Barney, 1986, 1991; et al.).

Ante esa situación, cualquier crítica a la irrealidad del modelo de competencia perfecta resulta paradójicamente correcta y banal. En todo caso, lo que debiera tenerse en cuenta es que conocer este modelo, en especial las consecuencias que puede tener cualquier violación a sus supuestos, puede resultar útil en el pensamiento estratégico.

Retomando el análisis de los recursos superiores, éste es una reinterpretación del análisis de los factores de la producción de calidades diferenciadas que hace David Ricardo (1817), donde analiza la violación al supuesto de libre movilidad de los recursos.

Según este supuesto, todos los recursos de la economía son perfectamente móviles, es decir, cada recurso puede entrar y salir del mercado en respuesta a las señales pecuniarias. Que pueda suceder esto implica que los recursos no están especializados ni son específicos o idiosincrásicos, lo cual no se cumple cuando el recurso es la tierra, que por definición es fija, tanto en términos de oferta como de atributos.

Ricardo argumenta que si la demanda de alimentos es superior a la capacidad de producción de las tierras de mejor calidad, se incorporarán a la producción tierras de calidad más baja, hasta que se equilibre la oferta y la demanda.

El coste de producción de los alimentos aumenta a medida que la tierra disminuye de calidad, sin embargo, el precio de los alimentos está determinado por los costes de la tierra de peor calidad en producción ( $P = C_m$ ). Si no se cubrieran estos costes, esas tierras dejarían de

producir alimentos, la oferta se reduciría y los precios de los alimentos aumentarían, atrayendo nuevos productores hasta que se equilibrara oferta y demanda.

Las diferencias de costes de producción, entre las tierras de calidad baja y de calidad alta, permiten que las últimas obtengan una renta superior por sus servicios productivos, y que se obtengan beneficios extraordinarios<sup>20</sup> ( $P > C_m$ ) que no podrán ser eliminados por el mercado.

Este argumento de Ricardo tuvo en su origen el objetivo de apoyar políticas de libre comercio de alimentos, como solución a las hambrunas y carestía producidas por la prohibición a la importación de alimentos en la Inglaterra de su época. Obviamente, ese objetivo es irrelevante para la estrategia de empresa, sin embargo, el razonamiento realizado por Ricardo en términos de política económica es fácilmente reinterpretable en términos estratégicos.

Desde una perspectiva muy simplificada, si una empresa productora de alimentos busca ser exitosa, deberá obtener tierras de calidad superior (teoría de recursos y capacidades) o bloquear la llegada de nuevos competidores, oponiéndose a la libre importación de alimentos (teoría estructural).

Sin embargo, las cosas no son tan simples, ya que todos los productores de alimentos buscan esas tierras de calidad superior, y todos los competidores potenciales tratarán de romper las barreras para entrar a ese mercado donde existe la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios.

En este sentido, a pesar de que el soporte teórico de origen de las teorías de la ventaja competitiva está en el pensamiento económico, aun en modelos como el de competencia perfecta, la estrategia de empresa ha debido reinterpretar y complementar estos razonamientos, a fin de que pudieran explicar cómo se construye y se sostiene la ventaja competitiva de la empresa.

20. Este razonamiento originalmente se formuló en el contexto de la teoría del valor-trabajo, por lo que se podrían incluir ciertas consideraciones adicionales. Sin embargo, este modelo pudo ser reexpresado en términos de la teoría subjetiva del valor, por lo que se considera su versión neoclásica.

Si un modelo tan irreal como el expuesto en este apartado puede proporcionar explicaciones posibles de las causas del sostenimiento de los beneficios en el largo plazo, modelos como los de competencia imperfecta, más cercanos a la realidad y donde se analiza directamente ese fenómeno, debieran aportar aún más.

#### *La competencia imperfecta y su utilización en la gestión estratégica*

Independientemente de que el modelo de competencia perfecta funcione correcta y elegantemente en términos matemáticos, lo cierto es que describe una realidad tan lejana al mundo empírico, que ni siquiera puede asumir el comportamiento de un factor de producción tan común como la tierra, en una economía predominantemente agrícola, como la inglesa en los tiempos de Adam Smith.

La falta de concordancia entre la realidad y los supuestos de comportamiento económico asociados al modelo de competencia perfecta, propició una fuerte reacción en contra de su uso, a partir de finales de los veinte, por lo que se inició la discusión de modelos de comportamiento económico más realistas.

Estos modelos se conocen de forma general como de competencia imperfecta, y exploran las consecuencias de la supresión, o al menos el relajamiento de uno o varios de los supuestos axiomáticos del modelo de competencia perfecta.

En cierto sentido, la característica más común de la economía contemporánea es que asume que la competencia perfecta es una entelequia, por lo que el objetivo a lograr no es ya la asignación óptima de los recursos de la economía, sino encontrar la siguiente mejor asignación posible de los recursos, dado el incumplimiento del supuesto axiomático que se analice.

Esto significa, en términos estratégicos, que es posible, al menos para algunas empresas, obtener beneficios extraordinarios aprovechando las fallas en el funcionamiento del mercado (Yao, 1988). Estas fallas no pueden vincularse directamente con el ejercicio de prácticas monopólicas de empresas con poder de mercado, lo cual hace que el éxito de la empresa privada no implique necesariamente la reducción del beneficio social.

A diferencia del modelo de competencia perfecta, que es único y general, los modelos de competencia imperfecta son muchos y, potencialmente, todos de utilidad para la estrategia de empresa. Sin embargo, en este apartado sólo se expondrán los que resultan directamente vinculados con la teoría de recursos y capacidades: el modelo de competencia monopolística de Chamberlin<sup>21</sup> y el modelo de innovación de Schumpeter (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

El modelo de competencia monopolística analiza el comportamiento de la economía cuando se incumple el supuesto de competencia perfecta que indica que los productos dentro de un mercado deben ser homogéneos, es decir, que el producto de cualquier proveedor es igual al de los demás, por lo que los consumidores no establecen diferencias entre éstos.

Este supuesto no se cumple en la mayoría de los casos, ya que aun en mercados de bienes estandarizados los consumidores pueden establecer diferencias entre el producto de distintas empresas.

La teoría de la competencia monopolística basa su rechazo al supuesto del producto homogéneo en la observación de que hay muy pocos monopolios puros, porque existen muy pocos bienes que no tengan sustitutos cercanos. Aún más, existen muy pocos productos que sean enteramente homogéneos, que no tengan variaciones relacionadas con la empresa que los produce.

Si los productos son heterogéneos, o sea que cada uno de ellos es único pero sólo se diferencia ligeramente del resto, éste es un sustituto cercano a los otros, por lo que en lugar de competencia perfecta e impersonal, existe una competencia personal entre rivales, donde cada productor tiene algún nivel de poder monopólico que puede explotar. Aunque usualmente este poder está muy limitado, porque otros pro-

---

21. Usualmente se relaciona el modelo de la competencia monopolística con los enfoques estructurales de la ventaja competitiva. Sin embargo, la teoría de recursos y capacidades también es coherente con ese modelo, pues considera que las empresas dotadas con recursos superiores son capaces de producir bienes diferenciados con atributos únicos e inimitables. La principal diferencia entre el uso que dan estas teorías al modelo de la competencia monopolística está en que la teoría de recursos y capacidades se enfoca en el efecto que tiene la heterogeneidad de las dotaciones de recursos en la diferenciación de los productos, mientras que los modelos estructurales lo hacen en las barreras a la competencia que pueden impedir que desaparezca la diferenciación.

ductores pueden vender un bien parecido (Ferguson y Gould, 1984; Barney, 1986c).<sup>22</sup>

La diferenciación entre productos es consecuencia de las características internas de las empresas que compiten en el mercado, ya que éstas distan de ser las cajas negras, indiferenciadas, de la competencia perfecta.

La competencia monopolística está evidentemente más cerca de la perspectiva de la estrategia que la competencia perfecta, sin embargo aun este modelo asume supuestos no aceptables en términos estratégicos, como el de información perfecta, que si se cumpliera implicaría tanto la racionalidad completa como la inexistencia de incertidumbre presente y futura.

El objetivo del modelo de competencia monopolística es definir el equilibrio del mercado donde se consiga la mejor de las asignaciones posibles de los recursos de la economía, dado el incumplimiento del supuesto de homogeneidad del producto.

El equilibrio posible en competencia monopolística no es tan exigente como el de competencia perfecta, y de hecho asume el sostenimiento de un cierto nivel de beneficios extraordinarios, determinado por esas características diferenciales de las empresas y los productos.

La gestión estratégica tiene que tomar algunas ideas desarrolladas en la teoría de la competencia monopolística que, además de coincidir con los modelos tradicionales de la gestión estratégica, permitan profundizar (y formalizar matemáticamente, incluso) en las explicaciones de la ventaja competitiva de la empresa.

Lo más importante para la teoría de recursos y capacidades es la confirmación de que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa es determinante no sólo de la diferenciación del producto, sino que otorga a la empresa un cierto poder monopólico no asociado al establecimiento de barreras a la competencia.

Dicho en otras palabras, los recursos diferenciados permiten que la empresa que los posee establezca estrategias que le conduzcan a obte-

---

22. Resulta recomendable revisar la construcción de equilibrios de corto y largo plazo del modelo de Chamberlin, así como de los conceptos de capacidad excedente y de políticas de precios. Sugiero la versión de Ferguson y Gould (1984).

ner beneficios extraordinarios, las cuales no pueden ser reproducidas por otras empresas. Por esta razón la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas representa una fuente de ventaja competitiva.

Entre los recursos que el modelo de competencia monopolística identifica como causales de las diferencias en los productos de las empresas están las diferentes tecnologías adecuadas para producir el bien en cuestión, la reputación y la habilidad de los gestores para trabajar juntos, así como la posesión de patentes y marcas (Barney, 1986c).

Si al análisis de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa se añade la noción de factores de la producción con oferta fija y de calidad diferenciada, tomada del análisis ricardiano expuesto en el apartado anterior, podemos identificar con claridad el sustento económico de la teoría de recursos y capacidades.

Pero aún falta otra contribución del pensamiento económico que también es parte integral de la teoría de recursos y capacidades, y que tiene que ver con la innovación como mecanismo de construcción de ventaja competitiva. La innovación crea diferencias en las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, que en algunos casos resultan determinantes en el éxito de la empresa.

El modelo de innovación de Schumpeter rechaza el supuesto de información perfecta de la competencia perfecta, lo que implica que las empresas dirigen su esfuerzo innovador a objetivos diversos asociados a sus expectativas estratégicas. En algunos casos, los esfuerzos de innovación coinciden con las necesidades del mercado, lo que determina que la empresa innovadora esté en una situación de ventaja competitiva.

Schumpeter (1934, 1950) no propone un modelo de comportamiento económico similar al de competencia monopolística. Su objetivo es la descripción del proceso de desarrollo de las economías occidentales, particularmente el papel que juega la revolución tecnológica y los cambios en las características de los mercados en la evolución de esas economías (Barney, 1986c).

Cuando una empresa en una industria realiza una inversión que supone una revolución tecnológica, ésta puede proporcionarle una ventaja competitiva, debido a que la innovación no puede ser imitada rápidamente por la competencia.

El énfasis de Schumpeter en el papel de la competencia asociada a la innovación tecnológica y a la destrucción creadora ha generado mucha investigación, pero no ha podido ser completamente aplicada a la gestión estratégica.

Esto se debe, entre otras cosas, a que el azar es un elemento importante en esta teoría, y como no es reducible a manipulación por parte de la gestión, implica grandes dificultades para que sirva de guía para la estrategia (Barney, 1986c). Aun así, este modelo ha proporcionado señales importantes para entender el papel que juega la innovación y las secuencias de decisiones estratégicas que lleva asociadas en el desarrollo de la ventaja competitiva.

### **La rivalidad y el soporte empírico de las teorías de la ventaja competitiva**

En este capítulo se ha expuesto la evolución que ha seguido la gestión estratégica a partir del momento en que centra su atención en la construcción de teorías de la ventaja competitiva de la empresa. El resultado de ese esfuerzo fue el desarrollo de las teorías estructural y de recursos y capacidades.

A pesar del origen común de estas teorías, y de su evidente complementariedad, a partir de la segunda mitad de los años ochenta y hasta fechas recientes, se ha estado debatiendo cuál de ellas es la mejor explicación de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo (Mauri y Michaels, 1998; Spanos y Lioukas, 2001).

El debate se ha caracterizado por la rivalidad entre los partidarios de esas teorías. En cierto sentido, la polémica excede las consideraciones respecto de cuál de ellas es mejor como explicación del fenómeno, y podría plantearse como parte de la discusión respecto a cuál debe ser la relación entre la teoría económica y la estrategia de empresa.<sup>23</sup>

23. De hecho, muchas de las críticas incluidas en el debate dejan de lado las características propias de las nuevas teorías de la ventaja competitiva, y lo que descalifican, en realidad, son los atributos y supuestos de los modelos económicos que fueron utilizados en la construcción de estas nuevas teorías.

Dejando de lado esos otros aspectos, el debate en cuestión ha incentivado la investigación respecto del éxito de la empresa, aun sin la existencia de un consenso que permita orientar todos los esfuerzos académicos en una misma dirección. Los trabajos realizados han sido tanto de carácter teórico como empírico, y su objetivo es la construcción de una teoría general que cuente con aceptación en la comunidad académica.

La carencia de dicha teoría general no ha bloqueado el desarrollo de la disciplina. De hecho, desde el momento en que se admitió que algunas empresas pueden disfrutar de beneficios extraordinarios de largo plazo aun en mercados competitivos, se ha dado respuesta a muchas cuestiones y resuelto problemas de distinta índole,<sup>24</sup> hasta alcanzar el nivel de desarrollo actual de las teorías estructural y de recursos y capacidades.<sup>25</sup>

Esto es fácil de observar al comparar las características de las distintas investigaciones que pueden integrarse en el debate. Por ejemplo, el estudio pionero de Schmalensee (1985) fue realizado con datos de un solo año, mientras que el de Mauri y Michaels (1998) analiza un periodo de 15 años.

Pero no sólo se ha incrementado la sofisticación del instrumental empírico con que se evalúan las teorías. Éstas también han tenido que ser precisadas conceptualmente para poder superar las críticas recibidas.

Retomando el debate respecto de cuál de las teorías de la ventaja competitiva es mejor como explicación del éxito de la empresa, en términos generales la conclusión es que tanto la teoría de recursos y capacidades como la teoría estructural son válidas como explicaciones de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo. De hecho, se cuenta con suficiente evidencia empírica para que esto quede demostrado (Schmalensee, 1985; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Spanos y Lioukas, 2001).

24. En el segundo capítulo se plantearán dichos problemas y la manera en que la teoría de recursos y capacidades les ha dado solución.

25. A pesar de que se puede decir que la teoría de recursos y capacidades posee el liderazgo en el campo de la gestión estratégica, trabajos como el de Campbell-Hunt (2000) evidencian que se sigue trabajando en el contexto de la teoría estructural.

En general, los resultados de esos trabajos empíricos han sido consistentes con lo esperado teóricamente:<sup>26</sup> el análisis conjunto de factores asociados a la empresa y a la industria explican mejor la varianza en la tasa de beneficios de las empresas que cada uno de estos factores por separado (Hansen y Wernerfelt, 1989; Mauri y Michaels, 1998; Spanos y Lioukas, 2001).

Aun con las restricciones que implica lo anterior, los resultados también inclinan la balanza a favor de una de las teorías: la evidencia empírica señala que la varianza en la tasa de beneficios empresariales se explica en mayor medida por el comportamiento de las variables asociadas con la empresa que por las asociadas a la industria (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Michaels, 1998).

En este sentido, la mejor explicación disponible del éxito de la organización es la teoría de recursos y capacidades, y la unidad de análisis adecuada para abordar este fenómeno es la empresa. Sin embargo, el debate está abierto y posiblemente nuevas investigaciones superen los límites actuales,<sup>27</sup> modificando esta situación.

Sin cuestionar la relevancia de la validación empírica de las teorías del éxito de la empresa, este logro marca más el principio del camino que deberá recorrerse antes de contar con una teoría madura, que el fin. En este sentido, existe consenso en la necesidad de superar la rivalidad entre teorías de la ventaja competitiva, presente en los estudios

26. Véase apartado "El comportamiento competitivo de la empresa dentro de la estrategia".

27. Entre esos límites, lo primero que se puede señalar es el uso de fuentes secundarias en esos estudios (exceptuando el de Spanos y Lioukas, 2001), que han sido realizados mediante el uso de bases de datos que se construyeron con objetivos diferentes a la determinación de que la teoría de la ventaja competitiva es la mejor explicación de este fenómeno.

En este sentido, los estudios señalados se basan en aproximaciones construidas para ajustar el contenido de las bases de datos, con las características de las teorías que requieren ser verificadas.

El segundo problema está asociado a las características de los conceptos a ser evaluados en estos estudios. Categorías como "beneficios extraordinarios", "industria" y otros, presentan grandes dificultades para su medición directa, ya que, con independencia de la precisión lograda en su definición formal económica, en la práctica es casi imposible determinar aspectos como los límites de una industria, o el nivel de beneficios de competencia perfecta.

La tercera y última limitación de estos estudios se refiere al hecho de que los estudios econométricos necesariamente deben reducir el número de variables explicativas del fenómeno estudiado, por lo que se pierden muchos matices en el proceso de investigación mismo.

de Schmalensee (1985), Rumelt (1991) y McGahan y Porter (1997), para avanzar a otras etapas donde se profundice en la dinámica de la creación de la ventaja competitiva (Mauri y Michaels, 1998; Cockburn, Henderson y Stern, 2000; Spanos y Lioukas, 2001).

No se trata de minimizar el alcance científico de los estudios realizados, ni de ignorar la evidencia que señala que los resultados empresariales<sup>28</sup> se explican en un porcentaje mayor por los factores asociados a la empresa que por los asociados a la industria.<sup>29</sup> De hecho, ése fue el criterio usado para elegir el marco de referencia de este trabajo.

Lo importante es remarcar que ambas teorías de la ventaja competitiva cuentan con suficiente soporte empírico para demostrar su validez, y que son complementarias, teórica y empíricamente hablando. Esta situación permite dejar atrás el debate de cuál de ellas es mejor, a fin de avanzar en otras direcciones.

Esto es posible porque aun sin una teoría general, el campo de la estrategia de empresa cuenta con una base teórica sólida, validada empíricamente, para soportar las nuevas investigaciones relacionadas con el éxito de la empresa, las cuales deberán ser realizadas.

El objetivo de esos esfuerzos puede ser la propuesta de una teoría general en que se conjunten ambos modelos, pero también el resolver ciertos enigmas o profundizar en otras cuestiones, de cualquiera de los modelos, que requieran de mayor profundidad para ser solventadas. Entre esas cuestiones que requieren de mayor profundidad destaca el análisis de los orígenes y la dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva (Cockburn, Henderson y Stern, 2000; Spanos y Lioukas, 2001).

Esta cuestión es relevante, ya que si bien ambas teorías pueden explicar la ventaja competitiva y los determinantes de los beneficios extraordinarios de una empresa, cuando esta situación ya se produjo, no es tan evidente que tengan la capacidad de otorgar señales a las empresas respecto a lo que deben saber y cómo deben actuar para tener éxito en el futuro.

28. Evaluado como retornos sobre activos.

29. Un ejemplo de esto es el estudio de Rumelt (1991), en el cual el porcentaje explicado por cada una de estas variables es de 46.4 por ciento y 8.3 por ciento respectivamente, y en el de Mauri y Michaels (1998) 37 por ciento vs. 6 por ciento.

Ubicando esta cuestión en el ámbito de la teoría de recursos y capacidades, se puede considerar que está demostrado que la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo se explica significativamente por la posesión y utilización de recursos y capacidades superiores.

Sin embargo, no es clara la manera en que la empresa exitosa identifica, elige y obtiene esos recursos que en el futuro serán importantes. En otras palabras, aún falta indagar en los determinantes de la selección de recursos y capacidades, así como en los procesos que permiten su obtención y utilización en la construcción de una ventaja competitiva, particularmente en entornos con un alto nivel de incertidumbre.

Sin una explicación de los determinantes de ese proceso, es improbable que esta teoría desarrolle la capacidad de proporcionar señales adecuadas a la empresa para que ésta pueda elegir y obtener recursos y capacidades superiores.

La cuestión que está detrás de esta forma de abordar el origen de la ventaja competitiva es el papel que juega la estrategia en el éxito de la empresa: ¿qué determina la selección de recursos y capacidades que conduce al éxito de la empresa, las decisiones estratégicas tomadas por sus gestores o la suerte?

La gestión estratégica, como disciplina, no puede admitir que la suerte es el determinante del éxito de la empresa, porque si esto fuera así, su existencia no tendría sentido. Por tanto, está obligada a proporcionar señales que permitan a las empresas tomar decisiones estratégicas correctas.

Aun admitiendo la importancia de la suerte como determinante del éxito de la empresa, lo cierto es que se trata de una variable fuera del control de la gestión, por lo que en términos estratégicos no puede ser tomada en consideración (Barney, 1986). En este sentido, la teoría de recursos y capacidades está obligada a proporcionar señales a las empresas que les permitan la identificación y elección de recursos y capacidades superiores, así como las alternativas que tienen para obtenerlos.

Si esto no es posible, si esta teoría sólo es capaz de decir a las empresas que para disfrutar de ventaja competitiva deben utilizar en su estrategia recursos y capacidades superiores, su pertinencia sería cuestionable.



## La teoría de recursos y capacidades

No obstante, el que en este momento la teoría de recursos y capacidades sea incapaz de explicar qué determina que las empresas elijan y obtengan recursos superiores, no significa que no pueda hacerlo en el futuro. Para ello deberá profundizar en muchas cuestiones, pero lo hará desde la base sólida de la evidencia empírica que señala que los recursos y capacidades de la empresa explican significativamente su éxito.

En el próximo capítulo se expondrá la evolución de la teoría de recursos y capacidades, y en particular cómo ha podido explicar los determinantes del éxito de la empresa y cuáles son las líneas de investigación en que se está trabajando para solventar cuestiones como las señaladas arriba.

Adelantando dicha exposición, se puede señalar que el objetivo de muchos investigadores es avanzar en la identificación de cuáles son los factores que están relacionados con la obtención de beneficios extraordinarios y por qué éstos son valiosos, para profundizar en cómo se identificaron y seleccionaron dichos factores y cuál es la dinámica que sigue su adopción (Galunic y Rodan, 1998; Cockburn, Henderson y Stern, 2000; Spanos y Lioukas, 2001).

Dentro de esta tendencia, una de las líneas de investigación que más prometedora parece y más expectativas ha despertado entre la comunidad académica es el análisis del conocimiento, tanto el tácito como el explícito. Existe la hipótesis de que el conocimiento es la fuente primaria de la ventaja competitiva (Grant, 1996; Porter Liebskind, 1996) y el determinante de los procesos y de la dinámica que sigue la empresa en sus decisiones estratégicas (Spanos y Lioukas, 2001).

Ciertamente, este énfasis en el conocimiento ha estado presente a lo largo del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, desde los trabajos de Penrose, pero la atención puesta en los distintos aspectos de su análisis ha crecido considerablemente en los últimos tiempos.



En el capítulo anterior se enfatizó que la necesidad de entender por qué algunas empresas disfrutaban de beneficios extraordinarios, aun en el largo plazo, condujo a la búsqueda de interpretaciones de ese fenómeno, es decir, a desarrollar teorías de la ventaja competitiva.

Dentro de esas interpretaciones, dos han tenido una especial repercusión en la estrategia de empresa: la teoría estructural y la teoría de recursos y capacidades. Ambas cuentan con soporte empírico para demostrar su validez, y de forma conjunta explican mejor el fenómeno de la persistencia de beneficios extraordinarios, que cada una por separado.

La evidencia empírica también señala que los factores internos de la empresa explican un porcentaje mayor de la varianza en la tasa de beneficios de las empresas que los factores externos (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Michaels, 1998; véase apartado “Utilidad estratégica de los modelos de competencia perfecta”). Por este motivo, la teoría de recursos y capacidades<sup>30</sup> se considera la mejor explicación del éxito de la empresa disponible.

El énfasis puesto en la eficiencia con que la organización utiliza los recursos y capacidades superiores<sup>31</sup> que tiene bajo su control, como origen de la ventaja competitiva, también permite resolver el conflicto asociado a vincular el éxito de la empresa con la realización de prácticas monopólicas, generado por la teoría estructural.

---

30. Siguiendo a Bogner, Mahoney y Thomas (1998), la teoría de recursos y capacidades integra las perspectivas basadas en los recursos (Wernerfelt, 1984) de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y se basa en el conocimiento (Grant, 1996).

31. Los activos que se consideran superiores son aquellos que permiten que la empresa produzca con costos más bajos, o que pueda diferenciar sus productos. Es decir, generan rentas ricardianas y también otros tipos de rentas.

La teoría de recursos y capacidades es resultado de la integración de ciertos elementos del análisis económico (Ricardo, 1817; Chamberlin, 1933; Penrose, 1959) en el modelo tradicional de la estrategia de empresa (Selznick, 1956; Andrews, 1971). De hecho, basa su explicación del comportamiento de los recursos de la empresa en el rigor lógico del análisis económico (Barney, 1994).

En esta teoría, los recursos individuales<sup>32</sup> son la unidad básica de análisis. Sin embargo, éste no puede limitarse a la observación estática de los atributos de los recursos y su impacto potencial en las estrategias de la empresa.

Para que la teoría de recursos y capacidades sea considerada viable como explicación del éxito de la empresa, debe dar respuesta a otras cuestiones, entre las que destacan las siguientes (Rumelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Bogner, Mahoney y Thomas, 1997; Galunic y Rodan, 1998; Cockburn, Henderson y Stern, 2000; Spanos y Lioukas, 2001; et al.):

- ¿Mediante qué procesos obtiene la empresa sus recursos, en particular los considerados superiores, y cuáles son los factores determinantes de dichos procesos?
- ¿Qué debe suceder para que un conjunto de recursos individuales se transforme en una capacidad que sustente la ventaja competitiva de la empresa?
- ¿Cómo influye la disponibilidad de recursos y capacidades en la creación y sustentabilidad de la ventaja competitiva?
- ¿Cómo afecta la secuencia de decisiones estratégicas seguida por la empresa a sus dotaciones de recursos y capacidades?
- ¿Qué tipo de recursos y capacidades tienen una probabilidad mayor de soportar las estrategias de construcción y mantenimiento de ventaja competitiva de la empresa?

32. Combs y Ketchen (1999) indican que algunos autores hacen una diferencia entre los recursos y capacidades, donde las capacidades se refieren a habilidades basadas en competencias humanas, mientras que los recursos a todos los otros activos de la empresa. Siguiendo el uso de Barney (1991) y de Peteraf (1993), en la primera parte de este capítulo se usa el término "recursos" para referir de manera general tanto los recursos como las capacidades de la empresa, sin embargo, al final del mismo, según el uso dado en las últimas investigaciones, se diferenciarán las capacidades de la empresa.

- ¿Existe la posibilidad de prever el tipo de recursos y capacidades que requerirá la empresa en el futuro para sustentar su éxito?

La búsqueda de respuestas a lo anterior constituye la agenda de investigación que guía el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades. Algunas de estas cuestiones han sido respondidas satisfactoriamente, por este motivo las nuevas investigaciones buscan conferirles mayor sofisticación o probar empíricamente su amplitud, mientras que otras se encuentran en un nivel de desarrollo incipiente.

En este sentido, el objetivo del presente capítulo es analizar la teoría de recursos y capacidades a partir de sus antecedentes, establecer sus conceptos y categorías claves, señalar sus principales hipótesis y su estado de desarrollo actual.

### La empresa vista desde la perspectiva de los recursos

Si se debiera marcar el punto de arranque de la teoría de recursos y capacidades, éste sería el de la publicación de "A Resource Based View of the Firm" (Wernerfelt, 1984),<sup>33</sup> artículo en el que se sintetizan los esfuerzos teóricos previos y se da nombre a la nueva teoría.

Para la empresa, recursos<sup>34</sup> y productos son las dos caras de la misma moneda. Muchos productos requieren los servicios de múltiples recursos. Al especificar el tamaño de las actividades de la empresa en distintos mercados-producto, es posible inferir los contenidos de recursos mínimos necesarios; inversamente, sabiendo el perfil de recursos de la empresa, es posible encontrar su mercado-producto óptimo (Wernerfelt, 1984).

Observar a las empresas a partir de sus recursos (como propone Wernerfelt, 1984), más que una novedad, implica el retorno al modelo tradicio-

33. Este artículo recibió en 1994 el premio de la Strategic Management Society al *best paper* publicado por el *Strategic Management Journal* en la década anterior.

34. Wernerfelt (1984) define como recurso "todo aquello que pueda ser considerado una fuerza o una debilidad de una empresa dada. Más formalmente, los recursos de una empresa en un momento dado, podrían definirse por esos activos (tangibles o intangibles) que son poseídos de manera semipermanente por la empresa".

nal de la gestión estratégica (Andrews, 1971), después de la revolución que implicó en ese campo la irrupción de la teoría estructural (Porter, 1980) y su énfasis en el análisis de la industria.

En el caso de la teoría económica, ésta siempre ha observado a las unidades económicas a partir de sus dotaciones de recursos (Wernerfelt, 1984). De hecho, la definición<sup>35</sup> de esta disciplina evidencia la relevancia que tienen en ella los factores de la producción.

Obviamente, no es igual analizar los recursos de una empresa que los de una economía (véase apartado "Orígenes del concepto "beneficios extraordinarios") Además, a esto se debe añadir que en la teoría económica también existen diferencias en el tratamiento que se da a los factores de la producción, si éstos son abordados por su rama normativa o por su rama positiva.<sup>36</sup>

Dentro del pensamiento económico positivo, la idea de observar a la empresa como un conjunto de recursos específicos tiene su principal exponente en la teoría del crecimiento de la empresa, de Penrose (1959). Sin embargo, hasta la formulación de la teoría de recursos y capacidades esta idea recibió poca atención,<sup>viii</sup> debido a que muchos recursos, principalmente los basados en información, tienen características que dificultan su modelación económica (Wernerfelt, 1984).<sup>37</sup>

Siguiendo ambas tradiciones, la teoría de recursos y capacidades retoma, en un modelo coherente, el análisis de los recursos como explicación del comportamiento competitivo de la empresa. Este cometido

35. La economía es la ciencia que estudia la asignación óptima de los recursos en fines alternativos.

36. El análisis económico normativo asume fuertes límites en el tratamiento de los factores de la producción, ya que su fin es describir el funcionamiento general de la economía. Esto exige un alto nivel de abstracción, motivo por el cual considera que los insumos son genéricos y que su comportamiento es el de competencia perfecta.

En cambio, en la perspectiva positiva de la teoría económica se busca analizar situaciones anómalas causadas por el incumplimiento de algún supuesto de la teoría económica normativa en la realidad. Entre los supuestos que no se cumplen, algunos están relacionados con el comportamiento y características de los insumos. El análisis del comportamiento de estos factores de la producción *anómalos* y su impacto en el equilibrio del mercado genera señales relevantes para la estrategia de empresa.

37. Entre otras cosas, porque la información es un bien público. Adicionalmente, se supone que tiene rendimientos crecientes a escala.

implicó reconciliar las diferencias en la forma de enfocar los recursos que existen en los diversos modelos señalados.

Paradójicamente, la teoría de recursos y capacidades, al recuperar el modelo tradicional de la estrategia, que observa a la empresa a partir de sus recursos (Andrews, 1971), generó una revolución en la disciplina, ya que rompió el monopolio del análisis estructural y su énfasis en el análisis de la industria, dominante en ese momento.

La ruptura en el consenso respecto de cuál es la unidad de análisis adecuada para el estudio de la ventaja competitiva, propició que la teoría estructural fuera percibida como un enfoque económico basado en el análisis de la industria, contrapuesto al enfoque estratégico-empresarial de la teoría de recursos y capacidades, que basa su análisis en los aspectos internos de la empresa. Esta situación oscureció el origen económico de la teoría de recursos y capacidades, y es la causa de diversos problemas en la interpretación de las implicaciones analíticas de esta teoría.

Una de las características asociadas a la naturaleza dual estratégica-económica de la teoría de recursos y capacidades, es que esta teoría puede ser descrita tanto en lenguaje estratégico como económico,<sup>38</sup> lo que ciertamente ha facilitado su difusión y discusión.

En lenguaje económico, se puede decir que la teoría de recursos y capacidades basa su explicación de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo, en que el comportamiento de los recursos y capacidades de la empresa incumple tres de los supuestos de la competencia perfecta: producto homogéneo, libre movilidad de los recursos e información perfecta.

El incumplimiento de cualquiera de los axiomas de competencia perfecta significa que no se puede alcanzar la asignación óptima de todos los recursos de la economía, con independencia del comportamiento de las empresas.

38. De forma temeraria, se podría afirmar incluso que la teoría de recursos y capacidades es una más de las ramas positivas del análisis económico, que surgen para explicar las causas de las diferencias entre el mundo ideal expresado en el modelo de competencia perfecta y el mundo real.

Dicho en otras palabras, aun sin la existencia de prácticas monopolísticas que bloqueen el funcionamiento del mercado, dado que en la realidad los recursos y capacidades de la empresa no se comportan según lo supuesto en competencia perfecta, la mano invisible es incapaz de ajustar las tasas de beneficios empresariales en el nivel de competencia perfecta. Esto implica que las organizaciones más eficientes en la gestión de sus recursos y capacidades (o con poder de mercado) podrían obtener beneficios extraordinarios aun en el largo plazo.<sup>IX</sup>

El análisis de las causas del incumplimiento de los axiomas antes señalados fue anticipado en diversos modelos de la teoría económica, como los de Ricardo (1817), Chamberlin (1933) y Schumpeter (1950) discutidos en el capítulo primero. La teoría de recursos y capacidades se basó en dichos modelos para construir su explicación de por qué, a pesar de la competencia, no desaparecen los beneficios extraordinarios en el largo plazo y, por tanto, cuáles son los determinantes de la ventaja competitiva sustentable.

A continuación se expondrán las directrices que ha seguido el desarrollo de esta teoría. El objetivo de esta tarea es profundizar en las implicaciones teóricas y prácticas que tiene esta forma de explicar el éxito de la empresa.

Si se admite que una empresa exitosa es aquella que posee una ventaja competitiva que le permite obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida durante largos periodos de tiempo, y que la evidencia señala que la ventaja competitiva está determinada principalmente por los factores internos de la empresa, entonces es fácil observar la lógica seguida en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades.

Este desarrollo ha estado determinado primero por el análisis de las características de los recursos de la empresa que explican el éxito de la empresa y después por las relaciones que se establecen entre los recursos, las capacidades, la ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios de largo plazo. La fase más reciente de este desarrollo tiene su énfasis en la manera en que la empresa obtiene y desarrolla sus activos superiores, a partir de la gestión del conocimiento.

Las preguntas de investigación que guiaron la primera fase del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, enunciadas a continuación, ya se expresaban en el artículo fundacional de Wernerfelt (1984):

1. ¿En qué circunstancias los recursos y capacidades permiten a la empresa que los posee, obtener beneficios altos durante periodos largos de tiempo?
2. ¿Qué atributos determinan el atractivo de un recurso o capacidad?

Dicho en otras palabras, qué restricciones se deben cumplir para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva sustentable y qué caracteriza a los recursos que pueden soportar la ventaja competitiva de la empresa.

Antes de entrar en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades, es necesario profundizar en el sentido que tiene en este contexto el concepto *ventaja competitiva sostenible*, ya que esta categoría, central en su análisis del éxito de la empresa, al adquirir un carácter claramente económico adopta las restricciones propias del pensamiento económico.

El marcado enfoque económico adoptado por las teorías de la ventaja competitiva ha generado discrepancias en la comunidad académica relacionada con la gestión estratégica (Barney, 1990; Brumagim, 1994). En este sentido, es relevante evitar la ambigüedad en el uso de categorías.

Particularmente, la noción de sustentabilidad de la ventaja competitiva genera conflictos, ya que puede ser interpretada en función del tiempo<sup>39</sup> o del equilibrio. Esta definición es importante, en tanto que para que una ventaja competitiva sea relevante en términos estratégicos debe ser duradera.

En la teoría de recursos y capacidades, la noción de sustentabilidad de la ventaja competitiva está referida al equilibrio (Rumelt, 1984; Barney, 1994), lo cual es coherente con la manera de observar la competencia en la teoría económica. Esto se debe a que la ventaja competitiva se manifiesta en función de la obtención de beneficios extraordinarios. Para que los beneficios se consideren extraordinarios, deben ser mayores a los que corresponden al nivel de equilibrio en competencia

---

39. "¿Cuánto tiempo debe ser la empresa capaz de proporcionar un valor superior a sus clientes, de tal forma que obtenga beneficios extraordinarios?, ¿...sustentable significa para siempre, por cien años, por el tiempo en que los accionistas de la empresa se vuelvan ricos?" (Brumagim, 1994).

perfecta (véase apartado “Orígenes del concepto beneficios extraordinarios”).

Dadas las dificultades que existen para determinar ese punto de equilibrio económico en la realidad, es necesario utilizar aproximaciones más inmediatas para evaluar cuándo una empresa obtiene beneficios extraordinarios. Una de esas aproximaciones posibles señala que una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y capacidades es mayor que lo necesario para atraer esos recursos y capacidades a la empresa (Barney, 1994).

La tasa de beneficios necesaria para atraer esos recursos y capacidades a la empresa, depende de las expectativas que tengan los propietarios de esos recursos y capacidades respecto de la capacidad potencial de generar beneficios de sus recursos (Barney, 1986a).

Que se consigan beneficios extraordinarios depende de la habilidad de la empresa para generar niveles de rentas más altos que lo esperado por los propietarios originales de los recursos y capacidades.

Si los montos de beneficios esperados por los propietarios originales de los recursos y conseguidos por la empresa son iguales, los costos asociados al establecimiento de la estrategia seguida con esos recursos y los ingresos obtenidos por su aplicación también son iguales. Con costos e ingresos iguales, los beneficios extraordinarios son nulos, lo que es equivalente al nivel esperado en competencia perfecta.

Los beneficios extraordinarios son creados cuando las empresas encuentran formas más valiosas de usar sus recursos y capacidades que lo que era esperado por sus propietarios originales (Barney, 1986a). En ese sentido, esos beneficios son creados cuando es descubierto el uso más valioso para esos recursos (o la mejor función de producción, en palabras de Rumelt, 1984).

Si otras empresas son capaces de reproducir la misma estrategia, los beneficios extraordinarios tenderían a desaparecer en el largo plazo por los efectos de la competencia (como se recordará, el largo plazo en economía es definido como un periodo lo suficientemente largo para que las empresas puedan cambiar en respuesta a los incentivos del mercado).

Sin embargo, las diferencias en las expectativas sobre el valor de los recursos y capacidades (Barney, 1986a), así como la acción de otros

factores que aíslan a la empresa de la competencia (Rumelt, 1984), impiden que los beneficios extraordinarios de la empresa desaparezcan en el largo plazo.

Es decir, una empresa tiene una ventaja competitiva sustentable cuando el costo de reproducir la estrategia que ha generado dicha ventaja es suficientemente alto para disuadir al resto de las empresas de intentar imitar dicha estrategia. Esta definición no depende del tiempo, sino de los costos asociados a conseguir un mejor uso alternativo para los recursos (Rumelt, 1984; Barney, 1991).<sup>40</sup>

La teoría de recursos y capacidades reconoce la posibilidad de que muchas, e inclusive todas las empresas de una industria, puedan simultáneamente conseguir beneficios extraordinarios, basados en una ventaja competitiva sustentable, mediante la explotación de sus recursos (Barney, 1994).

En otras palabras, partiendo de que la economía no actúa en competencia perfecta y, por tanto, no existe una asignación de los recursos óptima en términos de Pareto, existe una cantidad infinita de combinaciones de recursos diferenciados, que potencialmente pueden generar beneficios extraordinarios para la empresa que ha encontrado la mejor función de producción para esos recursos específicos (Rumelt, 1984).

Bajo esta definición del sentido de la sustentabilidad de la ventaja competitiva, la segunda pregunta señalada anteriormente (¿en qué circunstancias los recursos y capacidades permiten a la empresa que los posee obtener beneficios altos durante periodos largos de tiempo?)<sup>41</sup> se transforma en una cuestión mucho más específica y delimitada: ¿Qué restricciones deben de cumplirse para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva sustentable?

Para abordar esta pregunta, la teoría de recursos y capacidades ha establecido dos hipótesis:

1. Las empresas son heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos.

40. Respecto a encontrar un mejor uso de los recursos, se puede consultar Rumelt (1984).

41. Esta pregunta es imposible de contestar con certeza, ya que no existen criterios que permitan definir lo que es un beneficio alto, o un largo periodo de tiempo.

2. La heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa es de largo plazo.

La primera hipótesis implica el reconocimiento de que cada empresa es una colección de recursos única, debido a su historia particular, que le ha conducido a obtener y utilizar combinaciones de recursos de forma diferente que el resto de sus competidores.<sup>42</sup>

La segunda hipótesis implica admitir que el mercado es ineficiente, asignando los recursos de la economía.<sup>43</sup> Si éste funcionara correctamente, la imitación competitiva conduciría a que en el largo plazo se homogeneizaran las dotaciones de recursos de las empresas. Sin embargo, cuando se incumplen las condiciones que garantizan el comportamiento perfecto del mercado, se generan diversos fenómenos que limitan la imitación competitiva, permitiendo que mantenga la heterogeneidad de las dotaciones de insumos de las organizaciones aun en el largo plazo.

El mantenimiento de la diferenciación de los recursos de la empresa en el largo plazo tiene implicaciones estratégicas de primera magnitud, ya que, como se expondrá posteriormente, de ello depende que la ventaja competitiva de la empresa sea duradera.

De hecho, aceptar que existe heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas y que puede ser de largo plazo, constituye una condición necesaria para plantear la segunda pregunta que intenta contestar la teoría de recursos y capacidades: ¿Qué atributos determinan el atractivo de un recurso? Dicho de otra forma: ¿Qué caracteriza a los recursos que pueden soportar la ventaja competitiva de la empresa?

Esta cuestión tiene una explicación prácticamente axiomática: los recursos de la empresa que soportan su ventaja competitiva deberán ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles. Todo esto se ampliará en los próximos apartados.

---

42. Nótese que esta perspectiva es notoriamente diferente a la manejada por los enfoques basados en la organización industrial, donde la única diferencia significativa entre empresas que actúan en la misma industria es su tamaño. En otras palabras, aun en el análisis de la gestión estratégica en su modelo estructural, se mantienen los límites originarios de la teoría económica que considera "cajas negras" a las empresas.

43. De hecho, la competencia perfecta es una entelequia.

## Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa

En el apartado anterior se estableció que la teoría de recursos y capacidades basa su explicación de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo, en el incumplimiento de tres de los supuestos de la competencia perfecta: producto homogéneo,<sup>44</sup> libre movilidad de los recursos e información perfecta.

El incumplimiento de cada uno de estos supuestos, por sí mismo sería suficiente para que no se alcanzara el equilibrio de competencia perfecta, posibilitando así que las empresas más eficientes o con más poder de mercado disfrutaran de beneficios extraordinarios.

Lo cierto es que en la mayor parte de los mercados se incumplen simultáneamente las tres condiciones antes indicadas, lo que implica que la ventaja competitiva de la empresa casi siempre está determinada por más de una causa. Así, el análisis del éxito de la empresa debiera considerar conjuntamente los efectos asociados al funcionamiento de dichos supuestos.

Sin embargo, para efectos de exposición resulta conveniente asumir condiciones *ceteris paribus* cuando sea posible. En otras palabras, se supondrá que la economía funciona en condiciones de competencia perfecta, exceptuando la violación axiomática que se esté analizando.

Esta tarea es compleja, en tanto se mezclan causas y efectos y su sentido es expositivo, debido a que fenómenos de gran trascendencia, como los mecanismos de aislamiento de la competencia (Rumelt, 1984), son resultado del incumplimiento simultáneo de los supuestos señalados.

El primero de los supuestos que no se cumple en la realidad, y que se abordará en este trabajo, es la homogeneidad de los productos. Si, como señala Wernerfelt (1984), recursos y productos son las dos caras de la misma moneda, y si los productos en la realidad están diferenciados, entonces los recursos de las empresas necesariamente también lo están.

---

44. La teoría de recursos y capacidades considera que las empresas son heterogéneas debido a sus dotaciones particulares de recursos. Esta heterogeneidad permite que las organizaciones que cuentan con recursos y capacidades superiores puedan producir a costos más bajos que sus competidores o crear productos con atributos únicos, situación que viola el supuesto de homogeneidad en el producto, contenido en el modelo de competencia perfecta.

Esto es consistente con la postura tradicional de la estrategia de empresa (Zelsnick, 1957; Andrews, 1971), que asume la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa, y también con el modelo de competencia monopolística de Chamberlin (1937).

Siguiendo esta última argumentación, existen pocos monopolios puros porque existen muy pocos productos que sean exactamente iguales. La mayor parte de los bienes son sustitutos cercanos entre sí, con atributos particulares que son resultado de las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas.

Esta diferenciación en el producto confiere a las empresas un cierto poder de mercado, aun en el caso de la pequeña y mediana empresa (Spanos y Lioukas, 2001: 922). Un poder de mercado ciertamente limitado por la existencia de productos sustitutos.

El poder de mercado asociado a la diferenciación del producto encuentra su explicación en que la empresa que produce ese producto único, de hecho disfruta de una posición monopolística dentro de su nicho de mercado. Por tanto, tiene la posibilidad de fijar un precio mayor para su producto que el que tomaría en competencia perfecta. Esta situación posibilita que la organización obtenga beneficios extraordinarios.

El nivel de diferenciación del producto depende, obviamente, del nivel de diferenciación de los recursos. Si una empresa ha obtenido una dotación de recursos única, también su producto será único.

En cambio, si las dotaciones de recursos entre empresas fueran homogéneas, *cæteris paribus*, los productos también lo serían. En este caso, los demandantes elegirían el producto homogéneo con el precio menor, presionando a la baja el nivel de precios en ese mercado, hasta que, por efecto de la competencia, los beneficios convergieran en el nivel de competencia perfecta.

Ante esta situación, para explicar la ventaja competitiva, la teoría de recursos y capacidades asume como supuesto axiomático que las empresas son heterogéneas respecto a su dotación de recursos (Barney, 1991).

Aun en el modelo de competencia perfecta se admite que en el corto plazo los recursos pueden estar diferenciados debido a causas propias del mundo real o de la innovación tecnológica. Sin embargo, en el largo plazo, *cæteris paribus*, las empresas, siguiendo las señales del

mercado, cambiarán hasta ubicarse en las actividades más rentables, lo cual implica obtener los recursos adecuados y la función de producción óptima para maximizar su beneficio (lo cual es un problema de ingeniería, no económico).

Por este motivo, los factores de la producción que utilizan las unidades productivas tienden a la homogeneización como resultado de la búsqueda de beneficios. Dicho en términos estratégicos, la imitación competitiva conduce a que se igualen las dotaciones de recursos entre empresas.

Este proceso de homogeneización de los recursos puede bloquearse por distintas causas que se examinarán a continuación, pero antes conviene puntualizar las consecuencias que tiene la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, y el que ésta se mantenga.

Cuando las empresas realizan una innovación competitiva, diferencian tanto sus productos como sus recursos, posibilitando que la empresa obtenga beneficios extraordinarios (Schumpeter, 1950).

Si dicha heterogeneidad se mantiene, entonces las empresas que poseen recursos con productividad más alta pueden generar una cantidad mayor de producto con el mismo costo o, lo que es igual, tener costos más bajos, posibilitando, *cæteris paribus*, que la empresa obtenga beneficios extraordinarios (Ricardo, 1817).

Adicionalmente, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos es la causa de la diferenciación del producto, situación que confiere a la empresa un cierto poder monopólico, que le conduce a beneficios extraordinarios (Chamberlin, 1937).

En resumen, si la explicación a la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en las diferencias en la productividad de los factores de la producción y en el poder de mercado asociado a la diferenciación del producto, entonces la heterogeneidad en las dotaciones de recursos entre empresas es una condición necesaria para que exista ventaja competitiva.

#### *Orígenes de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa*

Dentro de la teoría de recursos y capacidades, la ventaja competitiva de la empresa tiene su explicación, *cæteris paribus*, en el incumplimiento



del supuesto de producto homogéneo<sup>45</sup> dentro de un mercado. Esta situación es resultado de las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas.

A su vez, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas se explica por el incumplimiento de otros supuestos del modelo de competencia perfecta: la libre movilidad de los recursos y la información perfecta. Las causas de que no se cumplan dichas condiciones están tanto en la manera en que las empresas seleccionan los insumos necesarios para llevar a cabo sus estrategias, como en el comportamiento de las diversas fuentes de factores productivos y en los recursos mismos.

Por este motivo, el objetivo del presente apartado es exponer las causas que crean las diferencias en las dotaciones de recursos de las empresas. El argumento central es que dicha heterogeneidad tiene su origen en la forma y en el contexto en que la organización obtiene sus insumos. Particularmente, en las condiciones que genera el incumplimiento de los supuestos antes señalados, en las fuentes donde las empresas adquieren sus factores productivos.

Dicho de otro modo, se justificará la pertinencia de la hipótesis 1 de la teoría de recursos y capacidades, señalada en el apartado anterior, que indica que las empresas son heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos.

Esto implica dejar el análisis del comportamiento competitivo en los mercados de productos, para centrar la atención en las fuentes de factores de la producción:<sup>46</sup> los mercados de recursos (Barney, 1986a) y la empresa misma (Dierickx y Cool, 1989).

Como cada una de estas fuentes es afectada de forma diferente por el incumplimiento de los supuestos señalados, se analizarán por separado, primero el mercado de recursos, y a continuación la empresa misma, como fuente de recursos.

45. En competencia perfecta, los productos se suponen homogéneos tanto en atributos como en costos. En este sentido amplio, se asume que la diferenciación del producto puede ser tanto en términos de atributos como de costos.

46. En este libro se utilizan como sinónimos los términos "recursos", "insumos" o "factores de la producción".

Lo primero que debe tenerse en cuenta al abordar el análisis de los mercados de recursos, es que normalmente son imperfectos.<sup>47</sup> Asumiendo que los insumos que se pueden obtener en el mercado de factores productivos tienden a ser perfectamente móviles (Dierickx y Cool 1989), resulta más relevante analizar las consecuencias que tiene el incumplimiento del supuesto de información perfecta en la forma en que la empresa elige sus recursos, y en su costo (Barney, 1986a).

El cumplimiento del supuesto de información perfecta<sup>48</sup> es difícil de observar en la realidad, pero es básico para que el mercado funcione en competencia perfecta, debido a que, *ceteris paribus*, permite a los agentes actuar de forma racional, elegir una función de producción óptima, asignar los recursos a su mejor uso posible, y maximizar sus beneficios.

La información perfecta, tanto de los precios de los factores como de su productividad en cada función de producción posible,<sup>49</sup> permite que las organizaciones seleccionen los insumos adecuados para maximizar sus beneficios, lo cual lleva a que se homogeneicen las dotaciones de recursos de las empresas del mismo mercado. Esto, obviamente, es incompatible con la posibilidad de que algunas de ellas gocen de ventaja competitiva.<sup>x</sup>

Sin embargo, en la realidad, los agentes económicos deben tomar decisiones en un marco de incertidumbre, donde existe riesgo asociado al desconocimiento del futuro. En esta situación, no existe garantía de que la libre competencia en el mercado alcance el equilibrio de competencia perfecta.<sup>50</sup>

47. Aun en el caso de factores de la producción genéricos, como el trabajo y el capital, se pueden observar imperfecciones significativas (disponibilidad limitada, discontinuidades, etcétera).

48. La información perfecta implica no sólo conocer todos los precios de la economía (los precios son una variable independiente de las decisiones individuales de los agentes, que de hecho toman el precio como una variable externa), sino también todas las alternativas tecnológicas y además conocer el futuro.

49. "Una función de producción es una relación que indica la cantidad máxima de producto que se puede obtener con una cantidad de insumos determinada, dada la tecnología [...] En resumen, la función de producción es un catálogo de posibilidades de producción" (Ferguson y Gould, 1978: 134).

50. El análisis de las consecuencias económicas que tiene la carencia de información perfecta constituye uno de los principales ejes de desarrollo en la teoría económica, a través de las diversas corrientes que integran dicha disciplina.

En cambio, para la gestión estratégica, que los agentes económicos, principalmente los gestores de la empresa, no dispongan de información perfecta, más que un problema que



Ante la imposibilidad de contar con información perfecta, cada empresa se construye expectativas sobre el futuro y sobre su entorno competitivo, que probablemente serán diferentes de las de sus competidores. Estas expectativas determinan sus decisiones estratégicas, incluida la obtención de los recursos necesarios para su funcionamiento.

Las diferencias en las expectativas del valor actual y el futuro de los recursos reflejan incertidumbre respecto del entorno competitivo. Cuanto más imprevisible y complejo sea éste, más diferencias habrá en las expectativas, y con ello en las dotaciones de recursos de las empresas.

Algunas de esas expectativas son más exactas que otras, aunque sea imposible saber con certeza cómo sucederán las cosas. Las empresas con más y mejor información, y con ello, expectativas más exactas, están en mejores condiciones para obtener recursos superiores.

La inexistencia de información perfecta, además de propiciar que las dotaciones de recursos entre empresas sean heterogéneas desde su origen mismo, también contribuye a que las empresas más eficientes o con expectativas más exactas de cómo será el futuro, puedan obtener beneficios extraordinarios (Barney, 1986a).

Esto se debe a que esas empresas son capaces de conseguir un mejor uso para sus insumos, que el esperado por su propietario original.<sup>51</sup> En otras palabras, el costo asociado a la obtención del factor es inferior a los ingresos que genera una vez utilizados dentro de la estrategia, por lo que la empresa obtiene beneficios extraordinarios.<sup>52</sup>

Estos beneficios extraordinarios se mantendrán hasta que otros competidores puedan reproducir o mejorar la función de producción de la empresa (Rumelt, 1984), o que el costo de los recursos aumente hasta igualar su contribución a la producción, anulando el margen de beneficios generado por el uso de esos insumos (Barney, 1986a).

---

deba ser resuelto para que la teoría funcione, es uno de los motivos que propiciaron el desarrollo de este campo de conocimiento, ya que entre sus objetivos se encuentra proporcionar elementos de apoyo para la gestión de la empresa.

51. Los propietarios de los recursos *ceteris paribus* fijan el precio de cada unidad del recurso a partir de su expectativa de cuál será su contribución marginal a la producción, debido a que ningún comprador estará dispuesto a pagar un precio mayor.

52. Este argumento es similar al utilizado por Karl Marx en su análisis de la generación de plusvalías de la fuerza de trabajo.

En resumen, el incumplimiento de la condición de información perfecta en los mercados de recursos, actúa impidiendo que se alcance la asignación óptima de todos los recursos de la economía, y preservando los beneficios extraordinarios.

Esto se debe, *ex-ante*, a que las empresas, al no poder discernir el valor de los recursos en cada función de producción, eligen los recursos que requieren para la implantación de sus estrategias (y sus estrategias mismas), a partir de sus expectativas de cómo será el futuro.

En un mundo incierto debido a la carencia de información, donde el entorno competitivo es turbulento y cambiante, existe un número infinito de expectativas sobre el futuro. Esto permite que la empresa con más información o expectativas más exactas actúe con mayor eficiencia en la elección, obtención y asignación de sus recursos, determinando que las dotaciones de recursos de las empresas se diferencien desde su origen. En otras palabras, el incumplimiento de la condición de información perfecta genera las condiciones necesarias para que algunas empresas disfruten de beneficios extraordinarios.

Si la carencia de información perfecta determina tanto la forma en que las organizaciones seleccionan sus insumos, como la diferenciación de las dotaciones de factores de las empresas, los efectos del incumplimiento del supuesto de libre movilidad de los recursos son aún mayores. De hecho, el incumplimiento de este supuesto es la condición más directamente relacionada con la diferenciación en las dotaciones de recursos de las empresas.

Esto ya había sido observado por la teoría estructural y, antes, por la teoría de la organización industrial. En estos enfoques se considera que las restricciones a la movilidad de los recursos se deben a conductas monopolísticas, que impiden el funcionamiento del mercado mediante el establecimiento de distintas barreras a la entrada de nuevas empresas.

Desde otra perspectiva, la teoría de recursos y capacidades centra su atención en las restricciones a la movilidad de los recursos que se originan en causas ajenas al comportamiento de las empresas. En ese sentido, considera que la explicación de las restricciones a la movilidad de los factores está en ellos mismos, pues muchos recursos tienen características que la limitan.

Entre los recursos con restricciones a la movilidad se encuentran los no comerciables, los idiosincrásicos, los que suponen costos hundidos, etcétera, cuyo comportamiento dificulta las transacciones necesarias para su movilidad, en el mercado y entre empresas. Entre estos recursos, los que encuentran más dificultades para su movilidad son los no comerciables, debido a que no pueden ser objeto de las transacciones necesarias para que sean transferidos mediante operaciones de mercado.

Un bien puede tener carácter de no comerciable debido a diferentes motivos, como la inexistencia de precios relativos para el insumo en cuestión, o que el costo asociado a su transacción sea excesivamente alto,<sup>53</sup> lo que determina que no exista un mercado para ese recurso.<sup>XI</sup>

Otra causa de que un recurso sea o no imperfectamente comerciable, es que sus derechos de propiedad se encuentren imperfectamente definidos,<sup>54</sup> situación que genera riesgos y problemas para su transferencia en el mercado (Dierickx y Cool, 1989).

También existen impedimentos para que un recurso se pueda intercambiar en el mercado, cuando se presentan externalidades.<sup>55</sup> Entre ellas, la más evidente es el carácter público<sup>56</sup> de ciertos recursos (Porter Liebskind, 1996).

Asimismo, existen recursos que sin ser propiamente no comerciables, presentan restricciones a su movilidad debido a que han adquirido carácter idiosincrásico. Es decir, se han especializado para poder

---

53. Algunos bienes que son comerciables en su mercado local, se tornan no comerciables cuando aumentan los costos asociados al transporte, la información, las restricciones gubernamentales, etcétera. Un ejemplo de ello son los servicios de peluquería, lavandería y guarderías infantiles. En este tipo de bienes, la diferencia de precio entre los distintos mercados es insuficiente para que se genere un flujo de comercio que equilibre los mercados.

54. Respecto a quién es el propietario de la cultura de la organización, a quién se le puede comprar.

55. Se puede ampliar en Ferguson y Gould, particularmente en las páginas 478 a 480 (1978).

56. Un bien público es aquel que no tiene restricciones asociadas a su consumo, como puede ser el paisaje, la luz solar, etcétera, que son recursos importantes para ciertas empresas. Ejemplos de insumos no comerciables de gran importancia serían ciertos recursos intangibles, que al estar basados en información tácita (como la cultura de la organización, la reputación de la empresa, el poder del público, etcétera), no dependen directamente de la gestión de la empresa. La información tácita es un recurso con características de bien público, con dificultades para que se le asignen derechos de propiedad, por lo que presenta enormes dificultades para la gestión de su movilidad.

atender las necesidades y características de una empresa en particular<sup>57</sup> o se han coespecializado para actuar en conjunción con otros insumos (Dierickx y Cool, 1989; Montgomery y Wernerfelt, 1988).

La principal diferencia entre un recurso idiosincrásico y uno de tipo genérico, es que el último puede ser libremente intercambiado en el mercado. Si el intercambio se produce en condiciones de información perfecta, el precio del insumo es equivalente a su valor. En cambio, si existen asimetrías de información, el precio puede ser diferente, a favor de quien tenga la expectativa más exacta del valor del recurso (Barney, 1986a).

Por el contrario, los recursos idiosincrásicos, aun cuando pueden ser transferidos a través del mercado, deben ajustarse para poder ser utilizados dentro de una estrategia diferente y suelen perder valor al ser intercambiados, independientemente de las expectativas de los agentes involucrados.

Esto se debe a que el valor de los recursos depende de la estrategia en que se utilizan. Como los insumos idiosincrásicos están especializados para actuar dentro de la función de producción de la empresa que los posee, su valor es máximo cuando actúan dentro de ella (Dierickx y Cool, 1989).

El riesgo de perder valor no es la única restricción asociada a la transferencia de recursos idiosincrásicos, de hecho, su obtención implica unos costos hundidos, irrecuperables, que pueden inhibir que el insumo salga de la empresa y que otras empresas intenten adquirirlos.

Las restricciones a la movilidad de los recursos creada por su condición de bienes no comerciables, o idiosincrásicos, implica que el mercado no puede contribuir a la homogeneización de las dotaciones de recursos de las empresas.

Esto es así aun en el caso de que existiera suficiente información para determinar cuáles son los recursos capaces de generar beneficios extraordinarios, y de que no hubiera barreras a la movilidad de los fac-

---

57. Esta definición de recursos idiosincrásicos es problemática, debido a que surge de la consideración de que las organizaciones usualmente utilizan recursos genéricos, lo cual es propio del análisis económico pero no del estratégico (Andrews 1971), donde más bien se considera que los recursos son específicos.

tores productivos, generadas por prácticas monopólicas en los mercados de recursos.

En otras palabras, los mercados de recursos son incapaces de proveer a las empresas de todos los factores necesarios para el establecimiento de sus estrategias; particularmente, no pueden proporcionar insumos idiosincrásicos y no comerciables. Esto significa que las empresas, para conseguir este tipo de factores productivos, deben recurrir a otras fuentes.

La principal fuente de los recursos idiosincrásicos es la empresa misma. Cuando la organización requiere de un factor que no posee, sea éste genérico o idiosincrásico, recurre al mercado de recursos para adquirirlo. Si esto no es posible, puede adquirir algún sustituto imperfecto del factor deseado y adaptarlo a sus necesidades. Por otra parte, el proceso de ajuste del recurso implica tiempo e inversiones adicionales, que pueden ser irrecuperables (Dierickx y Cool, 1989).<sup>58</sup>

En ciertos casos, también se puede tratar de crear el insumo internamente en la organización. De hecho, la empresa constantemente está creando recursos, como un subproducto de la aplicación de su estrategia (Itami, 1987). Los activos idiosincrásicos se forman en las tareas del día a día, y se acumulan a partir de una serie de procesos únicos, asociados a la ruta de decisiones estratégicas que ha seguido la empresa a lo largo de su historia.

Dicho de otra forma, los recursos específicos se acumulan en el interior de la organización, a lo largo del tiempo. Sus características dependen de la secuencia de decisiones estratégicas seguida por la empresa, así como de los flujos de recursos que fueron utilizados durante ese periodo e incluso de la suerte.

En este sentido, cuando una empresa decide aumentar su dotación de insumos puede ajustar rápidamente los flujos de factores que obtiene en el mercado, pero, en cambio, no puede ajustar la cantidad de recursos que acumula en su interior, ya que esto depende de circunstancias que están fuera del control de la gestión de la empresa.

---

58. Su utilidad estratégica depende de que el costo de crear este activo específico no supere el valor de la estrategia a implementar con dicho recurso. Véase inciso anterior o Barney (1986a).

Esta tarea es aún más compleja si la empresa carece de los mecanismos necesarios para que el recurso sea creado y acumulado en su interior. Para resolver este problema, la organización deberá crear dichos mecanismos, superar deseconomías de tiempo y de escala, contar con los recursos complementarios que se requieran, en las proporciones adecuadas y debidamente interconectados (Dierickx y Cool, 1989).

Además, se requiere de suerte, en tanto existen aspectos relacionados con la construcción de los recursos idiosincrásicos que están fuera del control de la gestión de la empresa. Aun así, no existe garantía de que pueda obtener una réplica perfecta del recurso que busca. Por este motivo, los recursos creados por la empresa misma son la parte que más diferencia su dotación de recursos de las del resto de las empresas.

Esto implica también, como se expondrá en el próximo apartado, que son las más difíciles de imitar, por lo que, de alguna manera, constituyen una garantía de la persistencia de la ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios.

#### *Persistencia de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas*

Antes se expuso que en la realidad<sup>59</sup> las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, debido a la carencia de información perfecta, de libertad en la movilidad de los recursos y fundamentalmente porque los insumos no son homogéneos.<sup>60</sup>

La carencia de información perfecta es una causa importante de heterogeneidad en las dotaciones de recursos, pero aun si coincidieran las expectativas de todas las empresas sobre cómo será el futuro, sus dotaciones de insumos igualmente se diferenciarían, debido a que en éstas se suelen incluir recursos con atributos únicos, especializados, o no comerciables, creados en el interior de la organización.<sup>61</sup>

---

59. Como se recordará, en competencia perfecta se supone que las empresas son homogéneas.  
60. Se debe remarcar que entre las causas de heterogeneidad en las dotaciones de recursos consideradas por la teoría de recursos y capacidades, no se incluye el ejercicio de control monopólico sobre ciertos factores de la producción.  
61. Los factores productivos especializados suelen ser idiosincrásicos o no comerciables. Estas características restringen la movilidad de los insumos, pudiendo llegarse a una situación ex-

A partir de estos argumentos, la teoría de recursos y capacidades proporciona una explicación de las causas que determinan que las empresas sean heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos, que es consistente tanto con el modelo tradicional de la gestión estratégica como con la teoría económica.

Sin embargo, esto sólo es la primera condición que debe cumplirse para que la empresa obtenga beneficios extraordinarios. Una segunda condición es que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos sea duradera, a pesar del efecto homogeneizador de la imitación competitiva.<sup>xii</sup>

La imitación competitiva es el mecanismo que utiliza el mercado para alcanzar el equilibrio en el largo plazo. Cuando una empresa obtiene beneficios extraordinarios, atrae competidores que tratarán de reproducir la estrategia que le condujo al éxito.

Si muchas organizaciones consiguen reproducir dicha estrategia, las dotaciones de recursos de las empresas imitadoras e innovadoras se homogeneizan y también se igualan sus productos, aumentando la oferta disponible del bien en cuestión. Esto conduce a la igualación del precio del producto con su costo marginal, lo cual implica que los beneficios extraordinarios de la empresa innovadora desaparecen en el largo plazo.

Así, la explicación de por qué *ex-ante*<sup>62</sup> se diferencian las dotaciones de recursos de las empresas es correcta cuando refiere al corto plazo,<sup>63</sup> pero obviamente no soluciona el problema planteado por la observación empírica de empresas que han disfrutado de beneficios por encima del promedio de su industria, durante largos periodos de tiempo.<sup>64</sup>

---

trema, donde no exista el mercado para el recurso en cuestión.

62. *Ex-ante* se refiere a la diferenciación de las dotaciones de recursos de las empresas antes de que se presente la competencia, y *ex-post* a cuando ya se ha presentado.

63. Esta explicación es consistente con el modelo de competencia perfecta. En dicho modelo de la teoría económica se considera que en el corto plazo, es decir, antes de que las empresas puedan ajustar sus dotaciones de recursos, algunas empresas pueden obtener beneficios extraordinarios como resultado de la innovación tecnológica. Sin embargo, en el largo plazo, cuando las empresas han podido ajustar sus dotaciones de recursos, dichos beneficios extraordinarios desaparecerían por efecto de la competencia.

64. Esto se ha discutido en el capítulo primero, en especial en el apartado "Utilidad estratégica de los modelos de competencia perfecta".

Además, para que la ventaja competitiva resulte estratégicamente relevante debe ser duradera. Esto evidencia la necesidad de entender las causas de la persistencia de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, ya que si ésta no se mantiene tampoco lo harán la ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios.

Por tal motivo, el presente apartado se destina a explicar por qué se mantiene, *ex-post*, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, a pesar de la imitación competitiva, en especial una vez que las organizaciones competidoras perciben señales del éxito conseguido por la empresa innovadora en la aplicación de su estrategia.

La teoría de recursos y capacidades propone una explicación alternativa a la imperante en el enfoque estructural (Porter, 1980) y en general en el pensamiento económico normativo,<sup>65</sup> que asume que la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas se debe a prácticas monopólicas. Esta propuesta se basa en la observación empírica del incumplimiento de las condiciones de competencia perfecta, en la mayoría de los mercados.

Como es sabido, cuando una organización obtiene beneficios extraordinarios<sup>66</sup> atrae competidores que intentarán imitar la estrategia que condujo a la empresa a dicha situación. Para ello, deben obtener los insumos necesarios para implantar dicha estrategia.

En condiciones de competencia perfecta esto es una tarea simple, pero en la realidad existen obstáculos asociados al hecho de que los recursos no son homogéneos, a la carencia de información y a las restricciones a la movilidad de los recursos, que pueden impedir la homogeneización de las dotaciones de recursos de las empresas.

A pesar de estos obstáculos, en muchos casos las empresas imitadoras consiguen igualar sus recursos con los de la empresa exitosa y repro-

---

65. La ortodoxia económica asume que el mercado funciona en competencia perfecta, por lo que si el Estado garantiza que no existan prácticas monopólicas por parte de las empresas, y se abstiene de cualquier otra intervención, su funcionamiento es eficiente y es capaz de alcanzar el pleno empleo de los recursos.

66. Esto puede ser resultado de haber obtenido una función de producción mejor que la del promedio de su industria (Rumelt, 1984), en donde utiliza óptimamente una combinación particular de recursos y capacidades, o que incluye recursos superiores (Barney, 1986a, 1991) que generan rentas.

ducen su estrategia, pero no siempre es así. De hecho, existen ejemplos, tanto de organizaciones que han podido evadir la imitación competitiva como de otras que han perdido su situación de ventaja, a consecuencia de la entrada de nuevos competidores en su actividad.<sup>67</sup>

Partiendo de que sólo en los extremos de monopolio puro o en el equilibrio general de competencia perfecta se está exento de imitación competitiva, la pregunta sería por qué en ciertos casos ésta resulta incapaz de conducir a la homogeneización de las dotaciones de recursos de las empresas.

Encontrar una respuesta es primordial para todas las empresas, tanto si son imitadoras como si deben protegerse de la imitación. En cierto sentido, la viabilidad de una estrategia de obtención o mantenimiento de beneficios extraordinarios depende del control que se pueda tener sobre la imitación competitiva.

La respuesta que ofrece la teoría de recursos y capacidades se encuentra en los *mecanismos de aislamiento de la competencia*, que son el fenómeno que protege a las empresas de la imitación y preserva su flujo de beneficios extraordinarios (Rumelt, 1984; Barney, 1994).

Como se recordará, la capacidad del mercado de homogeneizar las dotaciones de recursos de las empresas en el largo plazo depende del cumplimiento de las condiciones de competencia perfecta discutidas en el apartado "Vínculos de la estrategia de empresa con la teoría económica". Si los mercados no cumplen esas condiciones, como de hecho sucede en la realidad, la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas puede ser de largo plazo.

El incumplimiento de esas condiciones puede deberse a la presencia de fenómenos como información asimétrica, costos hundidos, especialización de activos, complejidad social, deseconomías de tiempo, etcétera, que limitan (pero no impiden) la imitación, determinando así el comportamiento competitivo de las empresas (Rumelt, 1984; Barney, 1994).

67. Cuando las empresas imitadoras consiguen reproducir la estrategia exitosa, también disfrutan de beneficios extraordinarios. Sin embargo, la llegada de nuevos competidores al mercado aumenta la oferta del producto innovador o diferenciado, y esto conduce a la reducción de precios o a la pérdida de cuota de mercado, lo que conlleva la reducción e inclusive la desaparición de los beneficios extraordinarios.

En términos más generales, las carencias de información perfecta y de libre movilidad de los recursos generan fenómenos que pueden proteger de los efectos de la imitación competitiva a las organizaciones que disfrutaban de beneficios extraordinarios.

Esta argumentación es similar a la utilizada para explicar las causas *ex-ante* de la diferenciación de las dotaciones de recursos de las organizaciones. Sin embargo, hay diferencias importantes, particularmente en lo relacionado con la carencia de información perfecta.

Resulta obvio que los mecanismos de aislamiento de la competencia no responden a causas únicas. Aun así, para facilitar la exposición de sus determinantes, en la medida de lo posible se separarán las distintas causas.

Primero se expondrán los efectos asociados a las restricciones a la movilidad de los recursos, ya que por su similitud con lo expuesto en el apartado anterior, no requieren de mayores explicaciones.

Antes se señaló que la evidencia más clara del incumplimiento del supuesto de libre movilidad de los recursos es que existan restricciones para su intercambio mediante transacciones en el mercado (Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989).<sup>68</sup>

Una de las consecuencias de estas restricciones es que las dotaciones de recursos de la empresa se diferencian desde el momento mismo en que se constituyen. De hecho, su efecto es tan profundo que continúa aún después de la realización de la estrategia en que fue requerido el uso de esos recursos. Esto se debe a que las restricciones a la movilidad de los recursos no dependen de su valor potencial.

Con independencia de que se pueda o no discernir la importancia estratégica de un recurso imperfectamente móvil, las empresas que requieren de él para reproducir la estrategia de la organización que obtiene beneficios extraordinarios, deben superar los problemas señalados en el apartado anterior para poder obtener este tipo de recursos.

Cuando los costos y dificultades de esta tarea superan las expectativas de beneficios de las empresas imitadoras, puede que éstas últimas renuncien a su intento de imitar a la empresa exitosa. Por este moti-

68. Es decir, que existan costos de transacción, derechos de propiedad indefinidos, etcétera. El extremo sería la inexistencia de un mercado para el recurso en cuestión.

vo, la utilización de activos fijos e idiosincrásicos en la estrategia de la empresa es un mecanismo de aislamiento de la competencia (Rumelt, 1984).

Como puede observarse, las restricciones a la movilidad de los insumos afectan de forma similar cuando se genera la diferenciación en las dotaciones de recursos, que cuando funcionan como mecanismos de aislamiento de la competencia.

Sin embargo, la carencia de información perfecta tiene características diferentes *ex-ante*, que *ex-post*. Antes de que los recursos sean aplicados en una estrategia, ninguna empresa puede determinar su valor. Pero una vez que éstos han sido utilizados, la información, además de insuficiente, es asimétrica, debido a que la organización que llevó a cabo la estrategia en cuestión tiene más información respecto a esos recursos que el resto de las empresas.<sup>69</sup>

En otras palabras, la carencia de información *ex-ante* actúa sobre las expectativas de las empresas cuando éstas eligen sus dotaciones de recursos. *Ex-post*, dificulta que se identifiquen con precisión las causas de la ventaja competitiva de la empresa que se intenta imitar.

Esta asimetría de información genera un fenómeno conocido como ambigüedad causal, que es la incertidumbre en la definición de las causas de la diferencia de eficiencia entre empresas, cuando los vínculos entre los recursos controlados por la empresa y su ventaja competitiva sustentable no se entienden o sólo se entienden imperfectamente (Rumelt, 1984; Barney, 1991).

La ambigüedad causal protege a la empresa exitosa de los ataques de posibles imitadores que quieran conocer lo importante de su estrategia y cómo conseguir imitarla.

La empresa imitadora trata de identificar los recursos relevantes controlados por la firma exitosa. Sin embargo, bajo condiciones de ambigüedad causal no existe garantía de que los recursos identificados sean los que soportan la ventaja competitiva a imitar. Esto se acentúa

---

69. Sin embargo, las razones del éxito o el fracaso de una empresa no pueden ser determinadas aun después de que el evento ha sucedido, ya que es imposible producir una lista completa de factores de producción, y mucho menos medir sus contribuciones marginales (Rumelt, 1984).

por el hecho de que los recursos no actúan de forma individual y porque su valor está determinado en muchos casos por el resto de los recursos con los que están coespecializados.

Si se toma en cuenta que los recursos no son homogéneos y que las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, se puede inferir que las combinaciones de recursos que pudieran estar involucradas en el éxito de la empresa son infinitas, lo que repercute en el nivel de ambigüedad asociado a la definición de las causas del éxito de la empresa.

El análisis de los efectos de la ambigüedad causal en el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa innovadora excede la identificación de los recursos relevantes, para incluir consideraciones relacionadas con la eficiencia en la utilización de los recursos en la estrategia, que en última instancia es la base del éxito de la empresa.

Para abordar lo relacionado con la eficiencia de la empresa en la utilización de sus dotaciones de recursos y capacidades, conviene transformar la noción "conjunto de recursos" en la noción "función de producción", ya que este concepto permite integrar las relaciones que se establecen entre los recursos en una estrategia determinada.

Asumiendo que en la realidad las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, y que existen múltiples tecnologías posibles para producir un bien, podemos concluir que existe un número infinito de funciones de producción. Algunas de estas funciones son más eficientes en la utilización de los recursos y por ello generan beneficios extraordinarios.

Cuando una empresa decide imitar la estrategia de la organización que obtiene beneficios extraordinarios, además de obtener los recursos necesarios para ello debe reproducir su función de producción, lo cual implica entender las relaciones que se establecen entre los distintos recursos.

Si los esfuerzos de los competidores alcanzan diversos niveles de éxito, puede darse que la eficiencia conseguida por la empresa imitadora sea aún mayor que la de la empresa imitada, aunque este caso es improbable por lo antes expuesto. Sin embargo, los costos asociados a reproducir una estrategia, y la reducción de la tasa de beneficios ex-



traordinarios asociada a la imitación competitiva, terminan por reducir el interés en copiar la estrategia de la empresa considerada exitosa.

Dicho en otras palabras, cuando la imitación competitiva se produce en condiciones de ambigüedad causal, el costo de intentar reproducir la estrategia de la empresa exitosa, y la incertidumbre acerca de que los esfuerzos puedan alcanzar resultados positivos, termina por disuadir los intentos de imitar la estrategia de la empresa que posee la mejor función de producción de ese mercado.<sup>XIII</sup> Esto implica que el mercado puede encontrar su equilibrio en un nivel de beneficios superior al de competencia perfecta (Rumelt, 1984).

Existen otros mecanismos de aislamiento de la competencia donde también interviene el incumplimiento de los supuestos de competencia perfecta antes señalados, aunque sus efectos no pueden ser tratados de forma individual. Éste es el caso de la complejidad social (Barney, 1991).

La razón final para que ciertos recursos sean imperfectamente imitables es que estén representados por fenómenos sociales complejos. Esto tiene al menos dos implicaciones que dificultan su movilidad y homogeneización.

La primera de ellas es que la alta dirección de la empresa no puede controlar el comportamiento de sus recursos de forma completa, motivo por el cual no puede gestionarlos sistemáticamente. Esto implica que su obtención excede la capacidad estratégica de la empresa.

La segunda es que estos recursos, al estar soportados por colectivos humanos, tienen unos derechos de propiedad ambiguos que dificultan su transferencia en el mercado y que les dan carácter no comerciable.

Una gran variedad de recursos de la empresa se caracteriza por su complejidad social, como es el caso de las redes de relaciones del personal, la reputación, los equipos de trabajo, la cultura organizativa de la empresa, etcétera.

En la mayoría de estos casos es posible especificar sin ambigüedades la relación que existe entre estos recursos socialmente complejos y la ventaja competitiva de la empresa.

Sin embargo, aun cuando sea posible establecer dicha relación, las posibilidades que tienen los competidores de obtener recursos similares

son bajas, precisamente porque la complejidad social asociada a esos activos limita el alcance de sus estrategias de imitación competitiva.

### **Los atributos de los recursos que sustentan la ventaja competitiva de la empresa**

En el apartado “La empresa vista desde la perspectiva de los recursos” se señaló que la fase inicial del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades estuvo enfocada a responder dos grandes cuestiones. La primera está asociada a las restricciones que deben cumplirse para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva sustentable; mientras que la segunda tiene que ver con los atributos que determinan el atractivo de un recurso.

La respuesta a la primera de estas cuestiones se construyó a partir de dos hipótesis,<sup>70</sup> relacionadas con el incumplimiento de algunas de las condiciones de competencia perfecta en los mercados reales: las dotaciones de recursos de las empresas son heterogéneas, aun en el largo plazo, debido a la carencia de información perfecta, a las restricciones a la movilidad de los insumos y a la diferenciación de los factores de la producción.

Como se expuso en el apartado “Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa”, en mercados donde existe heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas es posible que algunas de ellas consigan beneficios extraordinarios, como resultado de su eficiencia en la obtención y utilización de recursos superiores.

Esta respuesta tiene la virtud de explicar el fenómeno de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, de forma coherente con la gestión estratégica y con la teoría económica, sin tener que incluir en la respuesta el ejercicio de prácticas monopólicas por parte de las empresas.<sup>71</sup>

70. 1) Las empresas son heterogéneas en función de sus dotaciones de recursos; y 2) la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa es de largo plazo.

71. El éxito de ciertas empresas también se debe al ejercicio de prácticas monopólicas y comportamientos depredadores (el caso de Microsoft es un buen ejemplo). Esto resulta evidente al observar que la estructura de la industria también es significativa como explicación de la

Sin embargo, saber que las condiciones en que funciona el mercado permiten que algunas organizaciones disfruten de beneficios extraordinarios, no implica saber cómo conducir a la empresa a esa situación. De hecho, la utilidad de la teoría de recursos y capacidades depende de que sea cubierto el hueco que existe entre la constatación teórico-conceptual de la existencia de recursos superiores y el desarrollo de instrumentos que propicien el uso de este tipo de recursos en la estrategia de las empresas.

Para ello, la confirmación de la persistencia de heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, sin que sea necesario incurrir en prácticas monopólicas, es apenas una condición previa, necesaria para explicar el éxito de la empresa.

Para abordar los determinantes de dicho éxito es necesario profundizar en los atributos de los recursos que generan beneficios extraordinarios. Esto conduce a la segunda cuestión señalada en el apartado "La empresa vista desde la perspectiva de los recursos": ¿qué caracteriza a los recursos que pueden sostener la ventaja competitiva de la empresa?

Esta pregunta enfatiza la función de los atributos específicos de los insumos individuales en el éxito de la empresa. Obviamente, más que en factores de la producción individuales, el soporte de la ventaja competitiva de la empresa está en la eficiencia con que ésta combina y utiliza conjuntos de recursos<sup>72</sup> (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Barney, 1986, 1991; et al.). Pero no se puede abordar el análisis de las capacidades sin haber profundizado en las características de los recursos individuales que forman parte de ella.

---

varianza en la tasa de beneficios de las empresas. Sin embargo, en términos de la teoría de recursos y capacidades, el ejercicio de prácticas monopólicas es una variable irrelevante.

72. Cuando un conjunto de recursos actúa de forma conjunta, puede describirse como una función de producción o como una capacidad. Estos conceptos no son sinónimos y de hecho se refieren a aspectos diferentes del mismo fenómeno. Una función de producción es una relación que indica la cantidad máxima de producto que se puede obtener con un conjunto de insumos determinado, dada la tecnología (Ferguson y Gould, 1978). Su uso permite evaluar la eficiencia con que se utilizan los insumos. En cambio, las capacidades están referidas a la habilidad de la empresa para integrar y utilizar diversos recursos y tecnologías a través de su proceso organizacional para la consecución de un fin (Amit y Schoemaker, 1993; Makadok, 2001). En una función de producción se pueden utilizar diversas capacidades, y éstas, a su vez, pueden formar parte de múltiples funciones de producción.

Por este motivo, en el presente apartado se aborda el análisis de los atributos de los recursos individuales que soportan la ventaja competitiva de la empresa. Este enfoque fue característico de la primera fase del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades y, como se verá, sus limitaciones propiciaron un cambio de tendencia que condujo a enfatizar lo relacionado con las capacidades.

Como se ha mencionado, en la teoría de recursos y capacidades la explicación de los beneficios extraordinarios que obtienen algunas empresas se encuentra en que éstas poseen y utilizan recursos superiores. La superioridad de un insumo está referida a que pueda soportar la ventaja competitiva de la organización, lo cual tiene que ver con tres características independientes pero complementarias.

La primera característica de los recursos superiores es la de contar con una productividad más alta que el promedio; la segunda, poseer atributos que permiten la diferenciación del producto; la tercera, su capacidad para proteger la ventaja competitiva de la empresa.

La primera de estas características es la única que podría ser común a todos los recursos superiores y la más claramente relacionada con la generación de rentas que sustenten los beneficios extraordinarios de la empresa. Sin embargo, que un insumo tenga una productividad más alta que el promedio depende de la función de producción en que se utilice (Barney, 1986), lo cual, como se verá después, implica considerables problemas.

Para facilitar su análisis, conviene suponer que hay una función de producción única para toda la industria. En esta situación, *ceteris paribus*, algunos recursos son más productivos que otros, debido a las diferencias de calidad.

Las empresas que poseen insumos con productividad más alta que el promedio, *ceteris paribus*, obtienen beneficios extraordinarios como resultado de las rentas generadas por el uso de esos factores productivos superiores. Y si, además, la oferta de dichos recursos es inferior a su demanda, los beneficios extraordinarios pueden mantenerse en el largo plazo.<sup>73</sup>

---

73. Véase apartado "Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa".



Esta argumentación parte del análisis de los factores de la producción con oferta fija (Ricardo, 1817).<sup>74</sup> Como se puede observar, la variable que explica la ventaja competitiva es la diferenciación de los atributos de los factores productivos, mientras que la explicación de su persistencia en el largo plazo está en que la demanda de recursos superiores sea mayor que su oferta.

La teoría de recursos y capacidades añade al análisis de los insumos con oferta fija, el de los recursos con oferta cuasifija.<sup>75</sup> Con esto amplía y actualiza la capacidad explicativa del análisis de Ricardo (1817), pues introduce los casos de recursos basados en el conocimiento y permite observar que el desequilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado de recursos es mucho más general y frecuente que cuando sólo se consideran los recursos fijos.<sup>76</sup>

Los insumos cuasifijos son aquellos cuya oferta puede aumentar en el largo plazo, pero de forma lenta, costosa, imperfecta e incompleta, y, además, son imperfectamente móviles. Entre ellos se encuentran los idiosincrásicos, los especializados, los socialmente complejos, los que tienen carácter no comerciable (Peteraf, 1993; Barney, 1986a; Dierickx y Cool, 1989).

El análisis de recursos con oferta cuasifija que introduce la teoría de recursos y capacidades, además de explicar la generación y mantenimiento de las rentas ricardianas, permite incluir otro tipo de rentas.

De hecho, los mismos atributos que determinan que la oferta de estos recursos sea cuasifija, también los dota de la posibilidad de diferenciar el producto de la empresa que los emplea, lo que puede conducir a la obtención de rentas monopolísticas.<sup>77</sup> Posteriormente se profundiza en esta segunda característica de los recursos superiores.

Antes conviene señalar que la utilidad del análisis de los recursos con oferta cuasifija excede a la identificación del origen de las rentas ricardianas y monopolísticas. De hecho, esos atributos de los factores

74. Véase apartado "Vínculos de la estrategia de empresa con la teoría económica".

75. Véase apartado "Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa".

76. En la realidad existen muy pocos recursos con una oferta fija en términos espaciales y de cantidad que, además, no cuenten con sustitutos cercanos, pero, en cambio, existen muchos recursos cuasifijos.

77. Véase apartado "Heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa".

productivos, que implican restricciones a su oferta, constituyen la tercera característica de los recursos superiores, ya que determinan su capacidad de proteger la ventaja competitiva de la empresa.

En cierta forma, el análisis de los factores productivos con oferta fija es mejor como explicación del mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa, que como explicación de la ventaja misma.

Esto se debe a que el énfasis de dicho análisis está en las consecuencias que tiene en el equilibrio del mercado el que la oferta de recursos superiores sea inferior a su demanda, y no en las causas de la superioridad de dichos insumos. De hecho, las diferencias de calidad en los factores productivos es una variable externa a ese modelo.

Como la explicación de la ventaja competitiva está en ciertos atributos de los recursos ajenos a este modelo (como una productividad superior al promedio, o la posibilidad de diferenciar el producto), su principal utilidad está en remarcar la importancia que tiene el uso de recursos con oferta fija o cuasifija, en el diseño de estrategias de preservación y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Como se puede observar, hasta este momento la única conclusión a la que hemos podido llegar es que los recursos con atributos únicos e idiosincrásicos pueden considerarse superiores, ya que contribuyen a la creación, pero sobre todo al mantenimiento, de la ventaja competitiva.

Por este motivo, es usual que se identifique el uso de recursos únicos e idiosincrásicos con la explicación de los beneficios extraordinarios propuesta por la teoría de recursos y capacidades (Powell, 2001; Spanos y Lioukas, 2001; Cockburn, Henderson y Stern, 2000; Mauri y Michaels, 1998; et al.).

De hecho, la preeminencia dada por muchos autores al análisis de las características de los recursos que generan rentas monopolísticas respecto de las que generan rentas ricardianas en el análisis de los recursos individuales, marca un punto de inflexión en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades.

Este cambio de perspectiva responde a las dificultades asociadas a la identificación y evaluación de los recursos con productividad más alta que el promedio, situación que ha impedido el desarrollo de herramientas basadas en este concepto, que guíen a los gestores de las empresas en sus estrategias de construcción de ventaja competitiva.

Lo paradójico de esta situación es que el análisis de los recursos con oferta fija es de gran utilidad para reflexionar en los determinantes de la ventaja competitiva, debido a que explica de una manera clara y precisa el fenómeno de la persistencia de beneficios extraordinarios de largo plazo. Sin embargo, saber teóricamente que los recursos con productividad más alta que el promedio pueden generar beneficios extraordinarios, no significa saber cuáles de los recursos que puede utilizar la empresa poseen dicho atributo.

En la realidad no existen condiciones *cæteris paribus* que permitan obtener información precisa sobre los recursos que tienen una productividad por encima del promedio,<sup>XIV</sup> ni sobre los determinantes de ésta, intrínsecos a recursos individuales. La productividad de los recursos depende de múltiples factores, cuya ambigüedad causal y complejidad social dificulta, aun para la empresa que controla dichos recursos, entender completamente el fenómeno en cuestión (Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Por este motivo, se asume que la empresa posee recursos superiores cuando se observa que obtiene beneficios extraordinarios. Pero no se puede asumir, a partir de la observación individual de los factores productivos de una empresa, qué factores son superiores, ni la capacidad individual de generar rentas de cada uno de ellos.

Esto limita la utilidad estratégica del análisis de los recursos con productividad más alta que el promedio a una afirmación cuyo nivel de generalidad hace que sea banal: las empresas deben utilizar en su estrategia recursos con productividad más alta que el promedio, cuya oferta sea inferior a su demanda, para obtener rentas ricardianas, y a partir de éstas, beneficios extraordinarios de largo plazo.

La esterilidad de esta línea de investigación condujo a explorar una cuestión que ha resultado más útil: ¿mediante qué instrumentos se puede impulsar la productividad de los recursos? Esta cuestión asume que el éxito de la empresa depende de los recursos y capacidades que ésta controla, pero en cierta forma rompe con el determinismo asociado a la posesión de recursos superiores, lo cual tiene algunas implicaciones de interés para las Pyme (se profundizará en esto en el próximo apartado).

Pero no sólo existen problemas para identificar los recursos que generan rentas ricardianas; en el caso de los insumos que producen rentas monopolísticas, los problemas no están relacionados con su identificación, sino con su correcta elección.

Ciertamente, es fácil identificar factores productivos dotados de atributos que permiten diferenciar o innovar los productos de una empresa.<sup>78</sup> No obstante, para que dichos recursos representen una ventaja competitiva, además de permitir que la empresa establezca estrategias de diferenciación de sus productos que sus competidores no puedan reproducir, deben conseguir un tipo de diferenciación acorde con las preferencias de sus clientes objetivo (Coyne, 1986).

En este sentido, la identificación de recursos con atributos que pueden diferenciar el producto de la empresa no es suficiente. La generación de rentas monopolísticas depende de una correcta elección del tipo de diferenciación deseable, la cual exige desarrollar expectativas sobre el comportamiento futuro del mercado y de los resultados que se pueden obtener a partir de diversas combinaciones de recursos.

Esta tarea excede las posibilidades del análisis de los atributos genéricos<sup>79</sup> de los recursos individuales. Afirmaciones del tipo “las empresas para obtener beneficios extraordinarios deben utilizar recursos que les permitan innovar y diferenciar su producto” aportan tan poco como la referida al uso de recursos con productividad por encima del promedio.

La conclusión del presente apartado es que ciertos atributos de los recursos, como su nivel de idiosincrasia o una productividad mayor al promedio, explican la generación de rentas ricardianas y monopolísticas y, también, la persistencia de dichas rentas.

Sin embargo, en un contexto caracterizado por la carencia de información perfecta es prácticamente imposible identificar con suficiente

78. Entre ellos están los recursos únicos (en tanto la empresa controla la totalidad de sus fuentes), como pueden ser algunos minerales o una tecnología patentada.

79. El análisis de los atributos de los recursos en el ámbito académico suele establecerse a partir de categorías genéricas, ya que es imposible definir el conjunto completo de los atributos particulares de un insumo que permiten que éste sea considerado único o idiosincrásico. Sin embargo, las empresas deben seleccionar factores productivos con una naturaleza bien definida, y observar la correspondencia con sus necesidades estratégicas.

precisión los recursos que poseen los atributos adecuados para que la empresa construya y sustente su ventaja competitiva.

En otros términos, el análisis de los atributos genéricos de los recursos no ha conseguido encontrar las claves necesarias para desarrollar instrumentos de aplicación general que permitan que las empresas, cualesquiera que sean sus circunstancias, puedan identificar con precisión los recursos capaces de generar rentas que se requieren para la realización de su estrategia.<sup>80</sup>

Pero aun asumiendo que en un contexto de información imperfecta es imposible desarrollar dichos instrumentos, la gestión estratégica no puede renunciar al objetivo de apoyar a las empresas en la elección de recursos relevantes.

Por tal razón, esta disciplina constantemente debe intentar crear nuevas y mejores herramientas de apoyo a la gestión de las empresas, incluso asumiendo que éstas no podrán proporcionar una información tan precisa acerca de la superioridad de los recursos individuales, como la necesaria para asegurar el éxito de la organización.

Si bien estos instrumentos tendrán limitaciones, por lo menos deberán contribuir a que los gestores de las empresas desarrollen sistemáticamente expectativas tan precisas como sea posible, respecto al valor de los recursos (Barney, 1986; Makadok, 2001).

Entre los instrumentos que se han creado con el fin de potenciar la eficiencia de la empresa en la selección de los insumos destaca, por su aceptación y utilidad, una caracterización de los recursos que utiliza una nomenclatura propia del pensamiento estratégico para establecer los insumos que determinan la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Barney (1991) realizó la formulación original de dicha herramienta (por ello, en este trabajo se le denominará "modelo de Barney"). A su contribución seminal se han sumado los trabajos de otros autores, como Peteraf (1993) y Brumagim (1994), que han servido de base para el desa-

80. Por otra parte, si las empresas dispusieran de instrumentos de esa naturaleza, sus dotaciones de recursos tenderían a homogeneizarse y los beneficios a desaparecer, con la excepción de aquellos casos donde la ventaja competitiva estuviera sustentada por insumos cuya oferta fuera inferior a su demanda.

rollo de otros instrumentos, como los propuestos por Hall (1992,1993). El modelo de Barney muestra un alto grado de concordancia con otros modelos, como el de Grant (1991).

En el modelo de Barney los recursos estratégicamente relevantes (o estratégicos) son aquellos capaces de crear y sustentar la ventaja competitiva, por ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles.

Como se puede observar, que un recurso sea valioso, escaso y difícil de imitar y de sustituir no es sinónimo de contar con una productividad superior al promedio, con atributos únicos, idiosincrásicos, etcétera, aunque resulte obvia la relación que existe entre ambos conjuntos.

A pesar de estas diferencias, es importante remarcar que con el modelo de Barney también se busca propiciar la generación de rentas. Sin embargo, ante las dificultades para desarrollar un mecanismo operativo que permita alcanzar este objetivo, al menos tal como se define en la teoría económica, fue necesario ajustar la meta a un nivel menos ambicioso, a una especie de *Second Best* en la definición de los determinantes de los beneficios extraordinarios de la empresa.

Esta segunda mejor opción para explicar la ventaja competitiva se encontró en el modelo tradicional de la estrategia, específicamente en el modelo de análisis estratégico de fuerzas-oportunidades-debilidades-amenazas (véase figura 1 en el capítulo primero).

Si bien la utilización del análisis FODA como referente para establecer los atributos de los recursos que están vinculados a la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva resulta más imprecisa que la derivada del análisis económico, es asequible y no implica contradicciones con el análisis teórico expuesto anteriormente.

Dentro del modelo de Barney, la principal característica de un recurso estratégico es que sea valioso. Un insumo valioso es aquel que puede ser considerado una fortaleza para la empresa que lo posee, en tanto su capacidad para sugerir y participar en estrategias que impulsen la eficiencia y eficacia de la organización.

Los recursos de la empresa son valiosos cuando permiten aprovechar las oportunidades o neutralizan las amenazas del entorno competitivo. Si un recurso no es valioso, resulta irrelevante que sea escaso y

difícil de imitar o de sustituir, ya que carece de la posibilidad de generar una ventaja competitiva.

Como se puede observar, en cierto sentido, un insumo considerado valioso es superior en tanto su capacidad para crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa, sin embargo, la forma en que se define su contribución al éxito de la empresa no es igual.

Mientras que la superioridad de un recurso está asociada a la generación de rentas, y tiene un nexo evidente con la obtención de beneficios extraordinarios, lo valioso de un insumo se asocia a que constituya una fortaleza de la empresa y que pueda impulsar su eficiencia y eficacia, lo cual podría contribuir a generar beneficios extraordinarios. Sin embargo, esos beneficios no necesariamente dependen del uso directo de ese recurso.

En otras palabras, un recurso valioso no necesariamente posee una productividad mayor a la media ni es único e idiosincrásico (aunque eso pueda suceder), pero su actuación contribuye a que la empresa obtenga beneficios extraordinarios. Estos resultados positivos para la empresa, se pueden definir inclusive mediante el uso de categorías menos exigentes que la de los beneficios extraordinarios del pensamiento económico.

Entre las principales ventajas de esta relajación conceptual está el que las empresas pueden evaluar, mediante el uso del modelo de Barney, cuáles recursos son valiosos, aun sin poseer información sobre su productividad promedio en la industria.

Esto se debe a que los responsables de la estrategia pueden establecer qué tan valioso es un recurso, a partir de sus expectativas de la contribución que éste puede realizar al cumplimiento de los objetivos de la empresa. En este sentido, un recurso valioso es aquel cuyo costo de oportunidad es menor que su contribución al éxito de la empresa.

Ciertamente, esta evaluación es subjetiva y menos precisa que la asociada a la generación de rentas de los recursos superiores, pero el modelo contiene también dos características que evidencian su utilidad.

La primera consiste en que la simplicidad de la utilización del modelo de Barney, además de simple, es útil, y es probable que si se dispusiera de suficiente información para saber qué recursos pueden ser

considerados superiores, resultarían ser los mismos que se consideran estratégicos mediante el uso de este instrumento.

La segunda es que, en la evaluación que se realiza mediante el uso del modelo de Barney, se incorporan, además, los atributos intrínsecos de los recursos, otros criterios asociados a su integración dentro de la dotación de insumos específica de la empresa y su capacidad de contribuir a que se logren los objetivos particulares de la organización.

En otras palabras, un factor productivo es valioso tanto por su naturaleza como por el papel que puede desempeñar dentro de la empresa. En última instancia, la capacidad que tienen los recursos de generar rentas está determinada por el uso que reciben en una función de producción específica (Rumelt, 1984; Barney, 1986).<sup>81</sup>

Volviendo a las características de los recursos considerados estratégicos en el modelo de Barney, la segunda es su escasez. Este atributo tiene que ver con el sostenimiento de la ventaja competitiva, no con su creación, pues implica que existen restricciones a la oferta de recursos valiosos.

En este apartado se ha insistido, considerablemente, en que una condición necesaria para que la empresa pueda disfrutar de una ventaja competitiva sustentable es que la oferta del recurso que genera beneficios extraordinarios sea menor que su demanda. En este sentido, resulta equivalente decir que un recurso es escaso, o que tiene una oferta fija o cuasifija y que ésta es insuficiente para cubrir toda la demanda del mercado.

Como ya se ha insistido en la relación que hay entre el mantenimiento de la ventaja competitiva y las restricciones a la oferta del recurso que la sustenta, no me extiendo más en esta explicación.

La tercera característica de los recursos estratégicos es la dificultad para ser imitados. Este criterio permite integrar en el modelo, de manera operativa, lo relacionado con el mantenimiento de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas, como determinante de los beneficios extraordinarios de largo plazo. Pero sobre todo, propicia

81. Véase apartado "Orígenes de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de la empresa".

que las empresas utilicen en su provecho, de forma más consciente, los mecanismos de aislamiento de la competencia.

Como se ha expuesto antes, los recursos valiosos y escasos son la fuente de ventaja competitiva de las empresas, ya que les permiten concebir y establecer estrategias de obtención de beneficios. Obviamente, la sustentabilidad de dicha ventaja depende de tener recursos relevantes que estén fuera del alcance de sus competidores por ser imperfectamente imitables.

Los insumos son imperfectamente imitables debido a diversas causas, entre las que destacan las imperfecciones de los mercados de recursos (Barney, 1986a, 1986b), el hecho de que los recursos fueran obtenidos por las empresas en condiciones históricas únicas e idiosincrásicas (Dierickx y Cool, 1989) y la imposibilidad de identificarlos, porque la relación que existe entre los recursos que posee la empresa y su ventaja competitiva es causalmente ambigua o socialmente compleja (Rumelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991).

Para las empresas, representa una fortaleza que su ventaja competitiva esté basada en recursos difíciles de imitar. En este sentido, los insumos estratégicos deben contar con mecanismos de aislamiento de la competencia.

La cuarta característica de los recursos estratégicos es que sean difíciles sustituir. Este atributo resulta especialmente interesante, pues introduce una condición adicional para el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sustentable debe ser valioso, escaso y difícil de imitar. Pero además no deben existir otros estratégicamente equivalentes que puedan ser utilizados para implementar estrategias similares a las que han conferido ventaja a la empresa.

Resulta obvio que si muchas empresas pueden llevar a cabo la misma estrategia competitiva, con independencia de que utilicen recursos iguales o diferenciados, los beneficios extraordinarios desaparecen.

Los recursos estratégicamente equivalentes, al no ser iguales entre sí, pueden ser creados por mecanismos independientes, muchas veces completamente diferentes, tanto en lo relacionado con la tecnología utilizada como en los costos, e inclusive en los objetivos perseguidos.

La existencia de recursos estratégicamente equivalentes se puede observar como una cantidad adicional en la oferta de un recurso superior, pero a esta perspectiva se debe añadir el diferencial en el costo de los recursos, que puede implicar ventajas para el recurso con costo más bajo.

Como se recordará, en los análisis de los determinantes de la diferenciación de las dotaciones de recursos de las empresas (Rumelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989) el énfasis se puso en la existencia de restricciones a la competencia y de diversos costos adicionales, que desincentivaría la imitación competitiva.

Sin embargo, la atención que se prestó a la posibilidad de que los esfuerzos competitivos se dirigieran a innovar, y no a imitar la estrategia de la empresa que obtiene beneficios extraordinarios utilizando para ello una dotación de recursos diferente, fue menor, ya que el objetivo de esos trabajos era analizar las causas de la preservación de la heterogeneidad en las empresas, y la innovación no es contraria a ella.

Esta falta de atención ha sido corregida en el modelo de Barney, donde se reconoce que la aparición de nuevas y menos costosas formas de hacer lo mismo es uno de los grandes riesgos para el mantenimiento de la ventaja competitiva actual de la empresa.

En este sentido, la última característica del modelo de Barney, además de afinar la valoración de recursos únicos e idiosincrásicos, es decir, difíciles de imitar, también introduce, en el análisis, la percepción de los gestores sobre la tendencia que se sigue en la dinámica competitiva de su mercado.

En cierto sentido, la posesión de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, protegidos por unos eficientes mecanismos de aislamiento de la competencia (que pueden incluir mecanismos de protección legal, como las patentes), no garantiza el éxito de la empresa en el largo plazo, aunque pueda explicar su nivel de beneficios actual, ya que en cualquier momento se puede producir un cambio tecnológico que genere recursos equivalentes a los insumos estratégicos de la empresa.

Estas revoluciones en el entorno competitivo se constituyen así en el principal determinante del mantenimiento de la ventaja competitiva (Rumelt, 1984). En este sentido, el éxito en el largo plazo de la empresa depende de la forma en que ajuste su ventaja competitiva a los cambios

del entorno, y esto depende, más que de su posesión de recursos individuales, de sus capacidades.

### Las capacidades de la empresa

En el apartado anterior se expuso que la explicación del origen y de la persistencia de los beneficios extraordinarios se encuentra en los atributos de ciertos recursos, los cuales pueden ser considerados superiores o estratégicos.

Sin embargo, y a pesar de ser reconocido el hecho de que la ventaja competitiva sostenible resulta de la obtención y utilización de esos recursos considerados superiores (Grant, 1993), se observaron algunas limitaciones en su análisis, que restaron utilidad a las conclusiones que se habían alcanzado mediante su estudio.

Entre estas limitaciones destaca la necesidad de mantener la heterogeneidad de las dotaciones de recursos de las empresas para que la ventaja competitiva esté vigente en el largo plazo. Sin embargo, esta explicación es insuficiente, particularmente cuando el entorno es cambiante, tanto desde el punto de vista de las preferencias del mercado como desde el de la innovación competitiva.

Admitiendo que la empresa cuenta con recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, como soporte de su ventaja competitiva, es poco probable que esos recursos también sean difíciles de sustituir en el largo plazo, pues la innovación competitiva<sup>82</sup> conduce a la generación de insumos estratégicamente equivalentes.

Esta observación no rechaza las conclusiones obtenidas en el análisis de los recursos realizado en el apartado anterior, pero evidencia que si bien la ventaja competitiva de la empresa puede mantenerse en el largo plazo, esto no implica que su importancia, en términos de las preferencias de los consumidores, también se mantenga en el largo plazo.<sup>83</sup>

82. Que no está limitada por los factores de aislamiento de la competencia, como en el caso de la imitación competitiva.

83. El siguiente es un ejemplo histórico de esta situación: las empresas productoras de henequén de la península de Yucatán en México gozaron durante los siglos XVIII y XIX de una ventaja competitiva indiscutible en la fabricación de cuerdas para uso en la navegación, pues

Si a esta situación se suma que el análisis de los recursos individuales de la empresa es estático y ajeno a los cambios en el entorno competitivo, y no es adecuado para abordar y evaluar las relaciones que se establecen entre recursos,<sup>84</sup> nos encontramos que dicho análisis es insuficiente para explicar la manera como evoluciona la ventaja competitiva de la empresa para poder mantener su importancia en el mercado y garantizar el éxito de la organización.

La imposibilidad de explicar dicha cuestión evidenció el agotamiento del desarrollo de la teoría de recursos y capacidades desde la perspectiva del análisis de los recursos, y motivó que la atención de la comunidad académica interesada en el estudio de la ventaja competitiva se desplazara al análisis de las capacidades de la empresa.

Los resultados de esta nueva tendencia han sido múltiples,<sup>XV</sup> entre los que destaca la publicación de una edición monográfica dedicada al análisis de la relación entre ventaja competitiva y capacidades empresariales.<sup>85</sup>

A pesar del creciente interés que despierta el estudio de las capacidades, hay que remitirse a los trabajos de Wernerfelt (1984), y antes a los de Penrose (1959), para encontrar los primeros estudios. A este último, frecuentemente se le cita por señalar que la empresa obtiene beneficios no porque posea los mejores recursos, sino porque sus capacidades le permiten hacer el mejor uso de éstos (Mahoney y Pandian, 1992; Yeoh y Roth, 1999).

Antes de iniciar el análisis de la relación que existe entre las capacidades de la empresa y la ventaja competitiva, conviene señalar que esta categoría es bastante amplia, pues aborda un fenómeno complejo y con múltiples dimensiones. Esto ha propiciado que su uso no sea idéntico

fueron prácticamente los únicos productores mundiales de la materia prima necesaria para la fabricación de dichas cuerdas.

Sin embargo, la aparición de materiales sustitutos propició el cambio de las cuerdas de henequén por las fabricadas con materiales sintéticos más resistentes a la putrefacción. Las empresas henequeneras mantienen su ventaja competitiva en la fabricación de cuerdas de dicho material, en un mundo donde éstas ya no son relevantes.

84. A pesar de que se admite que la productividad de un recurso depende de la función de producción en que se utilice (Rumelt, 1984; Barney, 1986), este análisis no aborda cómo se construyen las funciones de producción de las empresas.

85. *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000.



en todos los casos, ya que para muchos objetivos es conveniente enfatizar alguna de las dimensiones del fenómeno.

Obviamente, en algunos casos ha sido utilizado para abordar lo relacionado con el ajuste de la ventaja de la empresa a su entorno competitivo, donde el proceso de construcción de nuevas capacidades remarca el sentido evolutivo de la competencia (Mahoney y Pandian, 1992; Leonard-Barton, 1992; Mahoney, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Teece, Pisano y Shuen (1997) definen las capacidades<sup>86</sup> como la habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa a fin de poder responder rápidamente a los cambios del entorno. Las capacidades reflejan la habilidad de la organización en la consecución de formas novedosas de ventaja competitiva.

El concepto de capacidad también es útil para analizar la relación que existe entre los objetivos de la empresa y el uso que ésta da a sus dotaciones de recursos. Si bien la ventaja competitiva tiene su origen en los recursos, éstos no pueden actuar de forma aislada. Las capacidades son la habilidad que permite que los recursos actúen de forma conjunta en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos a que se destinan (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1993; Makadok, 2001).

Amit y Schoemaker (1993) definen las capacidades como la habilidad de utilizar recursos a través de los procesos organizacionales de la empresa, con el objetivo de obtener un fin determinado. Son procesos basados en la información, específicos de la empresa, que se han desarrollado a lo largo del tiempo mediante las interacciones de los recursos de la empresa. Pueden ser considerados como bienes intermedios que genera la empresa para potenciar la productividad de sus recursos, su flexibilidad estratégica y la protección de sus productos finales.

Esta definición se vincula con otro de los usos que ha tenido este concepto, que es el análisis de los procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento interno de la empresa, codificados en las rutinas organizativas que permiten la coordinación de las actividades necesarias

---

86. De hecho, hablan de capacidades dinámicas.

para que la empresa pueda realizar una tarea (Prahalad y Hamel, 1990; Collis, 1994; Winter, 2000).

Winter (2000) define las capacidades como rutinas de alto nivel (o colección de rutinas) que, junto con los flujos de recursos, proporcionan a los gestores de la empresa un conjunto de opciones de decisión para producir resultados significativos.

Es importante señalar que las diferencias en las definiciones anteriores responden a la necesidad de enfatizar el aspecto del fenómeno que se analiza usando este concepto, lo cual no implica que las otras dimensiones de las capacidades sean consideradas irrelevantes.

En este sentido, las capacidades de la empresa pueden ser definidas como las rutinas organizativas de alto nivel, socialmente complejas, que se generan como resultado de los procesos internos de aprendizaje (tácitos y explícitos) y de los flujos de recursos que se han utilizado en la empresa, dada la secuencia de estrategias que se han llevado a cabo en ésta a lo largo de su historia.

Estas rutinas configuran el comportamiento de los miembros de la organización, en especial de sus gestores, respecto de las tareas de coordinación, uso de los recursos, percepción del entorno y respuesta adaptativa de la empresa. En cierto sentido, la principal función de las capacidades es impulsar la productividad de los recursos que posee la organización (Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Makadok, 2001).

Asimismo, las capacidades de la empresa comparten algunas características con los recursos idiosincrásicos, discutidas en el apartado anterior. De hecho, las fronteras entre ambos conceptos son difusas.

Con el objeto de no generar confusión, en este libro se considera que las capacidades son específicas de la empresa, ya que están soportadas por la organización en su conjunto y por los procesos organizacionales que se realizan en ella (Makadok, 2001).

Además, para existir requieren del concurso de múltiples recursos, sean éstos tangibles o intangibles. Los recursos, por el contrario, tienen carácter individual aun cuando su soporte sea colectivo y socialmente complejo. Pueden tener carácter idiosincrásico, pero no necesariamente

te, por lo que en la mayoría de los casos pueden ser transferidos mediante operaciones de mercado sin que pierdan valor.<sup>87</sup>

Las capacidades, como los recursos idiosincrásicos,<sup>88</sup> son creadas por la actividad cotidiana en la empresa, lo cual tiene fuertes implicaciones: son acumulativas y resultan de los procesos de aprendizaje colectivos internos de la organización; están insertas en los procesos organizativos de la empresa y son soportadas por las mentes de los miembros de la organización. Por este motivo, son socialmente complejas, tienen derechos de propiedad ambiguos y no pueden ser controladas completamente por los gestores de la empresa.<sup>89</sup>

Obviamente, no todas las capacidades son igualmente relevantes para que la empresa disfrute de una ventaja competitiva. De hecho, las capacidades, para que puedan ser consideradas estratégicas deben ser valiosas, escasas, difíciles de imitar y de sustituir.

Estas características se corresponden con las consideradas en el modelo de Barney para el análisis de los recursos estratégicos, expuesto en el apartado anterior. Sin embargo, la aplicación de dicho instrumento en el análisis de las capacidades no es automática, porque es necesario añadir algunos elementos y ajustar el sentido de los atributos en este contexto diferente.

Una capacidad valiosa es aquella que permite impulsar la eficiencia y eficacia de la empresa en la obtención y utilización de sus recursos (particularmente los que son superiores o estratégicos). Esta eficiencia se manifiesta en tres aspectos complementarios: las capacidades estratégicas permiten a la empresa realizar sus actividades funcionales de mejor manera que sus competidores, se ajustan de forma dinámica a las demandas del entorno y propician que la empresa obtenga recursos estratégicos (Collis, 1994).

Igual que en el caso de los recursos, si las capacidades valiosas no son escasas y difíciles de imitar, todos los competidores pueden disponer de ellas y no son importantes para que la empresa cuente con una

87. Un ejemplo de ello es la reputación de la empresa, la cual, a pesar de sustentarse en la mentalidad de un número indeterminado de individuos que guardan alguna relación con ésta, posee una identidad individual.

88. Para ampliar esta exposición se puede consultar el apartado anterior.

89. Como en el caso de los recursos tangibles, tipo maquinaria.

ventaja competitiva. Sin embargo, la naturaleza no comerciable, socialmente compleja, idiosincrásica y causalmente ambigua de las capacidades, determina que sean difíciles de imitar.

El cuarto atributo que debe poseer una capacidad estratégica es que resulte difícil de sustituir, y aquí es donde más claramente se manifiesta el sentido dinámico del concepto. En cierto sentido, las capacidades de la empresa constantemente están siendo sustituidas por otras nuevas.

La naturaleza evolutiva de las capacidades determina que el sentido de las dificultades que existen en su sustitución tenga más que ver con la tendencia que siguen en su ajuste a los cambios futuros en el entorno, que con su definición en un momento en el tiempo.

Las diferencias que existen en el significado de los atributos de los recursos y las capacidades que se consideran estratégicos, tienen mucho que ver con los mecanismos que determinan su potencial de generación de beneficios extraordinarios y con el momento en que actúan dichos mecanismos.

Como se ha señalado, las empresas obtienen rentas por el uso de recursos superiores. Para que dichas rentas se conviertan en beneficios extraordinarios, el costo de los factores de la producción debe ser menor que las rentas que genera en su aplicación dentro de la estrategia de la empresa (Barney, 1986).

En este sentido, el mecanismo que determina que la empresa obtenga beneficios a partir de los recursos actúa detectando insumos superiores. En pocas palabras, antes de que los recursos sean obtenidos y aplicados en una estrategia.

Por contraste, las capacidades generan beneficios extraordinarios cuando potencian el valor y la productividad de los recursos que posee la organización, por tanto este mecanismo de generación de beneficios actúa después de que la empresa ha obtenido sus recursos (Makadok, 2001).

Obviamente, ambos mecanismos de creación de beneficios extraordinarios están interconectados, debido a que la elección y obtención de recursos depende de las capacidades de la empresa, en particular porque la productividad de los recursos cambia según el uso que reciben y muchos de ellos se crean como resultado de las actividades cotidianas de la empresa.



Sin embargo, diferenciar la forma en que actúan los mecanismos de generación de beneficios extraordinarios de los recursos y las capacidades, permite acotar que una capacidad es estratégica en la medida que impulsa el potencial de generación de rentas de los factores de la producción, y que para ello constantemente debe buscar el mejor uso alternativo para dichos insumos. En otras palabras, una capacidad estratégica es aquella que constantemente se ajusta a las demandas del mercado para utilizar óptimamente los recursos de la empresa en todo momento.

Esta condición está determinada por la habilidad de los gestores de la empresa para generar las condiciones internas que propicien la evolución de dichas capacidades o su sustitución por otras nuevas, que permitan obtener beneficios extraordinarios a la organización.

En estos términos, la ventaja competitiva de la empresa depende de sus capacidades, no porque éstas generen beneficios extraordinarios por sí mismas, sino porque permiten que los recursos controlados por la organización los generen. Además, el carácter evolutivo de las capacidades hace posible que la ventaja competitiva de la empresa persista en el largo plazo, al ajustarla a las demandas de su entorno.

#### *El soporte de las capacidades en la empresa*

El análisis de las capacidades estratégicas y su potencial para propiciar la generación de beneficios extraordinarios es complicado, dado su carácter intangible y socialmente complejo. A diferencia de los recursos, que pueden ser analizados como entidades independientes, las capacidades requieren, para su comprensión, del estudio de los procesos y entidades en que se manifiestan.

El comportamiento evolutivo de las capacidades está relacionado con tres dimensiones de la empresa: sus procesos organizacionales, los recursos de que dispone y su historia (Teece y Pisano, 1994; Teece Pisano y Shuen, 1997). Para facilitar el análisis de la relación que tienen esas dimensiones de la empresa con las capacidades que sustentan, conviene considerar que las capacidades tienen dos roles (Henderson y Cockburn, 1994; Yeoh y Roth, 1999).

El primero está asociado a la posesión de habilidades funcionales fundamentales para resolver los problemas cotidianos. Las capacidades pueden ser consideradas como las economías de experiencia, de habilidades y de conocimiento que toman forma como rutinas organizativas.

El segundo está asociado a la habilidad de la organización para utilizar sus recursos y capacidades funcionales y poder así soportar el cambio organizacional que permita el mantenimiento de la ventaja competitiva.

El funcionamiento de cada uno de los aspectos de la empresa señalados depende de las capacidades funcionales de la empresa y, al mismo tiempo, determina la manera en que construyen, mantienen y potencian dichas capacidades.

A continuación se analizarán las características de cada uno de estos aspectos de la empresa y la relación que guardan con las capacidades, tanto en su rol funcional como en el evolutivo.

#### **Los procesos de organización y de gestión.**

Las capacidades de la empresa están soportadas por sus procesos organizacionales, es decir por las rutinas organizativas<sup>90</sup> que se realizan en ella y que tienen tres funciones: integración-coordinación (un concepto estático), el aprendizaje (un concepto dinámico) y la reconfiguración (Teece, Pisano y Shuen 1997).

##### *a) Integración*

Los gestores coordinan e integran las actividades que se realizan en el interior de la empresa. La eficacia y eficiencia en que lo hacen es de gran importancia, ya que la forma en que la gestión organiza la producción es fuente de diferencias dentro de las capacidades de la empresa en varios campos y afecta al desempeño de variables como el costo de desarrollo y la calidad de los productos.

90. Que son de naturaleza específica de la empresa (Teece, Pisano y Shuen).

Las capacidades, como rutinas organizativas, están imbuidas en las distintas maneras de coordinar que tienen las empresas y son responsables de los efectos que puede tener un cambio en el entorno, sobre las habilidades de competir en el mercado de la empresa, aun cuando éste no suponga una revolución tecnológica.

El mantenimiento de la ventaja competitiva depende de la habilidad de adaptación de las rutinas organizativas a las nuevas condiciones de la competencia, lo cual tiene que ver con la cultura de la empresa. Esta explicación se ampliará en el próximo apartado.

#### *b) Aprendizaje*

El aprendizaje es el proceso mediante el cual la repetición de tareas y la experimentación respecto a formas alternativas de conseguir un objetivo permiten que las actividades que se realizan en la empresa sean desempeñadas de mejor manera, más rápidamente, y que nuevas oportunidades sean identificadas. En el contexto de la organización, el aprendizaje implica varias características clave.

Primera: el aprendizaje involucra tanto a habilidades de la organización en su conjunto como de individuos. Dado que las habilidades individuales tienen relevancia, su valor depende del uso que se les dé dentro de una organización.

El proceso de aprendizaje es intrínsecamente social y colectivo. No sólo ocurre mediante imitación y emulación, también es importante la contribución de los diferentes miembros de la organización en la comprensión de problemas complejos. El aprendizaje requiere de códigos de comunicación comunes y de la coordinación de los procedimientos de búsqueda de nuevas soluciones.

Segunda: el conocimiento organizacional generado por las actividades que de manera cotidiana se realizan en la empresa, se refleja en nuevos patrones de actividad, en rutinas o en una nueva lógica de organización.

Las rutinas son patrones de interacción que representan soluciones exitosas a problemas particulares. Estos patrones de interacción residen en grupos de comportamiento, donde algunas rutinas simples pueden estar representadas por comportamientos individuales.

#### *c) Reconfiguración y transformación*

En entornos turbulentos resulta obvio el valor de la habilidad para percibir la necesidad de reconfigurar la estructura de la empresa y de completar las transformaciones internas y externas que se consideren necesarias para asegurar el éxito futuro de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Esto requiere la vigilancia constante de los mercados y las tecnologías y la voluntad de adaptar la organización a las mejores prácticas. El cambio es costoso y las empresas deben desarrollar procesos que les permitan minimizar estos costos. La habilidad para calibrar los requerimientos de cambio y para efectuar los ajustes necesarios depende de la habilidad para percibir el entorno y evaluar los mercados y los competidores, para reconfigurar y transformar rápidamente la empresa y ajustarla a las condiciones de la competencia.

#### **Los recursos disponibles en la empresa.**

La posición estratégica de la empresa no sólo está determinada por sus procesos de aprendizaje y por la coherencia de sus procesos e incentivos externos e internos. Un segundo determinante es su control de activos específicos. Por activos específicos del negocio se entienden las plantas y equipos especializados y, aún más, los activos basados en el conocimiento, difíciles de comerciar y los activos complementarios a ellos. Estos activos determinan la cuota de mercado y su rentabilidad en un momento dado.

Los activos relevantes para las capacidades de la empresa se pueden clasificar de distintas formas. Una de ellas es usar las siguientes categorías: tecnológicos, complementarios, financieros, asociados a la reputación, estructurales, institucionales, derivados de la estructura del

mercado y de los límites de la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1997)<sup>xvi</sup>

### La historia de la empresa.

Las posibilidades de desarrollo de la empresa dependen de su posición actual, es decir de sus recursos y capacidades funcionales y de las rutas alternativas que tiene delante. Si su posición actual está determinada por su historia, es decir, por las rutas de decisiones estratégicas seguidas hasta ese momento, sus opciones futuras serán limitadas.

Las inversiones previas que ha realizado la empresa, su repertorio de rutinas y sus sistemas de valores y creencias asociados, son determinantes en su comportamiento futuro. Los cambios radicales representan rupturas que pueden destruir las capacidades de la empresa, y se enfrentan a la resistencia al cambio de muchos miembros de la organización.

Además, el aprendizaje que permite el cambio es un proceso de experimentación, retroalimentación y evaluación. Si muchos parámetros cambian simultáneamente, la habilidad de la empresa para conducir experimentos significativos disminuye.

Otro determinante de las alternativas de desarrollo futuro de la empresa es que en muchos casos existen incrementos en los beneficios, debido a la continuidad en el uso de una tecnología específica. Estos beneficios, asociados a la maduración de un negocio, pueden provenir de muchas fuentes (economías de aprendizaje, de experiencia, etcétera). Además, la inversión que se requiere para dar continuidad al proyecto es más baja que la necesaria para llevar a cabo un proyecto nuevo.

Las restricciones al desarrollo futuro de la empresa determinadas por su historia de decisiones estratégicas y su posición actual pueden integrarse en el concepto *dependencia de la ruta* (*path dependence*).

El concepto de dependencia de la ruta permite analizar la respuesta de la empresa a las oportunidades tecnológicas que surgen en la industria.

El alcance y la rapidez del cambio en un mercado se debe, entre otras cosas, a las oportunidades tecnológicas que surgen como resulta-

do del fomento a la investigación pura, a la diversidad de la ciencia y a la velocidad con que se producen rupturas científicas.

Sin embargo, las oportunidades tecnológicas no son necesariamente exógenas a la industria, no sólo porque algunas empresas tienen la capacidad de conseguir, o al menos financiar, investigación básica, sino porque las oportunidades tecnológicas suelen ser resultado de la innovación dentro de la misma actividad.

La innovación tecnológica derivada de la evolución que sigue la empresa en su desarrollo es una fuente de ventaja competitiva sustentable, pues su imitación por parte de los competidores es difícil, debido a que el desarrollo de las capacidades necesarias para ello es dependiente de la ruta seguida por cada empresa.

Aunque las rutas que sigue una empresa determinan su formación de capacidades, sus gestores no cuentan con el control completo de cómo se crea la capacidad objetivo, debido a que existen elementos inexplicables y ambiguos en este proceso, propios de cada ruta en particular y de cada oportunidad tecnológica que se aprovecha.

Conseguir el cambio organizacional es difícil, aun cuando su necesidad sea evidente para responder a las nuevas condiciones de la competencia.

Las posibilidades de éxito o fracaso de la respuesta adaptativa de la empresa responden a la naturaleza de las capacidades de la empresa (Tripsas y Gavetti, 2000).

Antes se expuso que las capacidades que posee la empresa determinan su posibilidad de explotar el cambio tecnológico. El concepto de capacidad también es útil para analizar los cambios graduales que se producen en una industria donde no se ha presentado un choque tecnológico.

De hecho, la dinámica que sigue la competencia en la mayor parte de los mercados no se basa tanto en rupturas estratégicas, que dependen de descubrimientos no programados, como en la innovación incremental que explota capacidades cuidadosamente desarrolladas. Por esta razón, resulta conveniente analizar el proceso de adaptación gradual que siguen las capacidades de la empresa como resultado de los cambios en el entorno. Este proceso no es neutro, es decir: puede ser tanto exitoso como fallido.

En términos generales, las capacidades presentan una cierta inercia ante los cambios en el entorno. En este sentido, los cambios tecnológicos pueden potenciar o destruir las competencias existentes en la industria. En algún punto de la historia de la empresa, sus capacidades evolucionan, y la supervivencia de la organización depende de la gestión exitosa de esta evolución (Leonard-Barton, 1992; Tripsas y Gavetti, 2000).

Los proyectos de nuevos productos y procesos que se plantea la empresa, como estrategia para responder a los cambios en el entorno, evidencian el conflicto entre la necesidad de innovar, para construir las capacidades que requerirá la empresa en el futuro, y la necesidad de retener las capacidades que son importantes en el presente.

Los gestores de los proyectos de innovación enfrentan una paradoja: las mismas capacidades actuales de la empresa impulsan e inhiben simultáneamente el desarrollo de dichos proyectos. El desarrollo de estos proyectos de innovación evidencia las fricciones que existen entre la estrategia tecnológica que se plantea la empresa para el futuro y las prácticas corporativas actuales.

La resolución de estos conflictos está determinada por las características de las capacidades que posee la empresa, en particular por el conjunto de conocimientos de que dispone, los cuales son la base de su ventaja competitiva. Este conjunto de conocimientos está integrado por cuatro dimensiones: las habilidades y el conocimiento depositado en los empleados, los sistemas técnicos que guían los procesos de creación de conocimiento y control, los sistemas de gestión, y los valores y normas asociados a los tipos de conocimiento señalados.

Uno de los resultados de la evolución que sigue la empresa, en particular de la secuencia de decisiones exitosas y de los hechos ocurridos a lo largo de su historia, es que sus capacidades se institucionalizan, es decir son parte de lo que la organización percibe como su identidad (Leonard-Barton, 1992).

Las cuatro dimensiones señaladas reflejan los comportamientos y creencias acumulados desde el éxito temprano de las empresas, y actúan ya sea propiciando o bloqueando el desarrollo de nuevas capacidades y productos, de una manera compleja e interrelacionada. Para aclarar esta relación conviene analizarla de forma separada.

*La dimensión del conocimiento y las habilidades.* Uno de los elementos más necesarios a la capacidad funcional es la excelencia en las habilidades técnicas y profesionales de las personas que la detentan, en particular su dominio en el tipo de conocimientos que sustentan las principales líneas de productos de la empresa. En este sentido, la élite profesional de la empresa gana su estatus demostrando su dominio sobre esas habilidades significativas.

Cuando el proyecto de innovación de la empresa se origina en el área en que dispone de habilidades significativas, cuenta con magníficos recursos que permiten abordar soluciones mejores (Leonard Barton, 1992).

*La dimensión de los sistemas técnicos.* La formación y actividad de los empleados que cuentan con habilidades especiales, es un recurso de la empresa que impulsa el desarrollo de los sistemas, procedimientos y herramientas. La posesión de dichos instrumentos posibilita la creación de ventaja sobre los competidores en cuanto al tiempo, seguridad y disponibilidad de detalles, en los productos que dependen de esas capacidades.

*La dimensión de los sistemas de gestión.* Los sistemas de gestión forman parte de las capacidades de la empresa cuando incorporan habilidades y comportamientos que no se observan en empresas rivales. Los sistemas de incentivos estimulan la actividad creativa, que es un componente crítico de algunas capacidades.

*La dimensión de valores.* El valor asignado a la creación de ciertos conocimientos está definido por los gestores de la empresa e inserto en las prácticas que se siguen en la gestión, lo cual afecta el desarrollo de proyectos. Dos dimensiones de valores son especialmente críticas: el grado de libertad-responsabilidad de los miembros de los proyectos y el estatus asignado a las disciplinas involucradas en su desarrollo.

El desarrollo de nuevos proyectos recibe soporte por parte de las capacidades de la empresa. De hecho, cada capacidad impulsa constantemente nuevos proyectos y productos, porque se destina creatividad a identificar oportunidades de aplicación de la base de conocimiento acumulado en la empresa. Sin embargo, las mismas capacidades también pueden ser disfuncionales para el desarrollo de proyectos y productos.

Las capacidades actuales de la empresa también pueden, al hacerse rígidas, dificultar el desarrollo de proyectos de innovación. Esto no es neutral. El conocimiento profundamente inserto en la organización crea problemas cuando se trata de proyectos de innovación deliberadamente diseñados para crear capacidades no tradicionales. Las rigideces pueden afectar a todos los proyectos de la empresa, aun a los que son razonablemente coherentes con las capacidades actuales de la misma.

*La dimensión del conocimiento y las habilidades.* Los recursos de todas las empresas son limitados. Enfatizar una disciplina hace que la empresa sea menos atractiva para los profesionales mejor formados en las áreas que no pertenecen al área dominante en la empresa, lo que limita desarrollos nuevos que dependan de áreas anteriormente no prioritarias.

*La dimensión de los sistemas técnicos.* Los sistemas físicos también comportan rigideces. Partiendo de que los procesos y habilidades de la empresa pueden volverse obsoletos fácilmente, el desarrollo de nuevas áreas afecta el mantenimiento de los aspectos tradicionales de la empresa, produciendo conflictos entre los miembros de las áreas tradicionales y las nuevas áreas en desarrollo.

*La dimensión de los sistemas de gestión.* El conflicto en esta dimensión puede ser aún mayor, debido a que las personas no pueden desarrollar una nueva carrera cada vez que se crea un nuevo producto ni desarrollar unas habilidades enfocadas a fortalecer otras actividades donde no se requiera de las tradicionales en los gestores de la empresa. Los recursos humanos más capacitados rechazan utilizar sus habilidades en proyectos donde son infravalorados, o no se perciben posibilidades futuras de desarrollo.

*La dimensión de los valores.* Algunas culturas empresariales conceden más valor a la innovación que otras, desarrollando mecanismos que propician el cambio. En cualquier caso, el desarrollo de proyectos alejados de la estructura de valores actuales de la corporación tiene menos posibilidades de ser impulsado que otro que coincide con éstos.

Además, cuando el nuevo producto a desarrollar requiere de habilidades técnicas con una menor consideración dentro de la organización, puede enfrentar la resistencia de las élites, que observan en este cam-

bio, en el énfasis destinado a sus habilidades, una razón de riesgo a su posición.

En el tiempo, algunas capacidades esenciales de la empresa son remplazadas cuando su aspecto disfuncional ha empezado a inhibir demasiados proyectos importantes para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, su proceso de sustitución es lento y depende considerablemente de la capacidad de aprender de la organización.

Al comportamiento paradójico de las capacidades de la empresa, se suma un aspecto importante a tener en cuenta: no son indestructibles, porque están basadas en la información. Si no se usan adecuadamente se corre el riesgo de que se pierdan, y con ellas la ventaja competitiva que sustentan.

## Notas finales

I. La ventaja competitiva ha sido estudiada desde el nacimiento de la ciencia económica. A partir de los clásicos, principalmente David Ricardo (1817), ya se había establecido que, ante factores de la producción de diversas calidades, las unidades económicas se encontraban en la posibilidad de obtener beneficios mayores, los que se producirían en el equilibrio de competencia perfecta.

En su análisis de tierras de distintas calidades, Ricardo observa que en el primer momento se utilizan las tierras de mejor calidad, pero a medida que aumenta la demanda de alimentos, es necesario que se incorporen a la producción tierras de calidad más baja, y si se mantiene la tendencia aún se incorporarán tierras de peor calidad.

Dado que el precio de mercado de los alimentos corresponde con los costos de producción por las tierras utilizadas de la peor calidad (asumiendo que no se cultivan tierras cuyo costo de explotación es mayor que el precio de mercado de su producción) las tierras de calidad intermedia producen un beneficio adicional para quien las utiliza. Las tierras de calidad superior producirán aún más beneficio de manera sostenida.

El análisis de Ricardo respecto a los beneficios extraordinarios de largo plazo generados por la explotación de tierras de calidad superior que considerado más un caso particular que la regla. No se consideraba que los beneficios extraordinarios, de manera más general, pudieran ser sustentables en el largo plazo, ya que los mercados tenderían a regresar al equilibrio, por acción de las fuerzas del mercado.

En competencia perfecta, el equilibrio implica que los costos marginales son iguales a los ingresos marginales, y el beneficio es cero. Ante beneficios negativos, algunas empresas se retirarían del mercado, y ante beneficios extraordinarios, nuevas empresas se incorporarían al merca-

do, hasta que, por efecto de la competencia, el beneficio extraordinario desapareciera.

Dado que los mercados de competencia perfecta, son solamente un referente teórico, y que las empresas se desarrollan usualmente en mercados oligopólicos, el equilibrio del mercado no necesariamente cumple las condiciones anteriormente señaladas. En mercados oligopólicos, el éxito empresarial está asociado a la obtención de beneficios extraordinarios. Estas rentas se definirían por ser superiores al nivel medio de la industria en que se encuentra ubicada una empresa. La obtención de beneficios extraordinarios depende de la posesión de ventajas competitivas; que permiten tener costos más bajos que los competidores, o la posibilidad de ofrecer un producto diferenciado. Nos encontramos, por tanto, con que el éxito empresarial está directamente asociado a la posesión de ventaja competitiva.

II. Rumelt, Schendel y Teece (1991) exponen la evolución de la gestión estratégica a partir de las siguientes fases:

Antes de los años sesenta el objetivo que guía y da forma a la estrategia de empresa, conocida entonces como "política de empresa", es la intención de entender a la empresa desde una perspectiva amplia que integre el conocimiento especializado relativo a las áreas funcionales de la empresa.

Esto significaba, por una parte, concebir a la empresa como un todo, incluyendo sus resultados. Por otra, estudiar el rol del director general dentro de la organización. La reflexión se realizó dentro de un estilo intelectual donde predominaba el realismo pragmático sobre la abstracción.

En los años sesenta se introduce la categoría "estrategia". A partir de ese periodo la gestión estratégica es percibida como un concepto más amplio que la coordinación o integración de las áreas funcionales dentro de las organizaciones. Se incorpora la noción de que la empresa selecciona conjuntamente el mercado-producto donde la empresa puede competir y las políticas claves de cómo competir y cómo quiere competir.

La estrategia no es necesariamente una decisión única o una acción inicial, sino una colección de decisiones de asignación de recursos y de acciones para implementar dicha estrategia, relacionadas y que se re-

fuerzan mutuamente. Algunos teóricos de este proceso son: Selznick (1957) Chandler (1962) Andrews (1965) y Ansoff (1965).

Desde los años sesenta el concepto de "estrategia" se ha convertido en el eje central del campo, aún sin una cuidadosa definición necesaria para propósito de investigación.

Ampliando lo expresado por Rumelt Schendel y Teece (1991), considero que conceptos creados en este periodo, como las competencias distintivas, la sinergia y la ventaja competitiva, entre otros, y la noción de que la empresa debe alinear sus fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades del entorno, se han constituido en el núcleo axiomático de la estrategia de empresa.

En los años setenta se continuó con el desarrollo de los conceptos básicos acuñados en la década anterior, y aumentó su uso práctico. Adicionalmente se experimenta un considerable crecimiento en la investigación en el campo. Este periodo está marcado por la aparición y desarrollo de empresas de consultoría especializadas en estrategia, además de que es entonces cuando se establecen las primeras sociedades profesionales y se inicia la publicación de *journals* especializados en el campo. Tres factores impulsaron este florecimiento:

- a) La hostilidad e inestabilidad del entorno empresarial produjeron un rápido desencanto del modelo de planeación estratégica y propiciaron que surgieran métodos para aprovechar y tomar ventaja de lo inesperado.
- b) El desarrollo y expansión de grupos de asesoría especializados, que basaron su trabajo en conceptos e instrumentos analíticos, como el Boston Consulting Group, el cual desarrolló instrumentos como la curva de experiencia y la matriz de crecimiento.
- c) La maduración y el predominio de empresas diversificadas hace que la mayoría de los altos ejecutivos vean a sus corporaciones como portafolios de unidades de negocios, y como su principal tarea la colocación de capital entre las diferentes unidades. Debido a ello los gestores se vieron obligados a definir sus planes y objetivos en términos competitivos y generaron una gran demanda de análisis e instrumentos estratégicos.

III. Porter (1991) señala que el estilo pragmático y poco propenso al desarrollo de teorías en la fase inicial de la estrategia de empresa se debe a dos razones:



La primera razón es el estrecho vínculo existente entre las empresas y la teoría en construcción. El objetivo de ésta es establecer elementos de apoyo a la gestión de las empresas, por lo que la teoría se expresa en términos adecuados para la tarea a la que está destinada.

La segunda razón es el reconocimiento de la competencia como un fenómeno complejo y altamente específico. Estas características dificultan el establecimiento de modelos generales, donde el nivel de abstracción necesario hace que se pierdan muchos de los atributos particulares que definen el comportamiento competitivo de empresas específicas.

Las empresas fueron percibidas como únicas debido a su historia particular, a la personalidad de sus gestores, a sus capacidades y a las políticas que han implementado. Cada industria es también única con sus propias circunstancias y factores críticos para el éxito, y finalmente cada periodo de tiempo es también único.

IV. Rumelt propone como base de la literatura sobre estrategia de empresa las cinco observaciones que se presentan a continuación:

- a) La principal tarea de la dirección general de la empresa es tomar decisiones, algunas de las cuales se consideran estratégicas porque tienen mayor relevancia en los resultados de la empresa.
- b) Las decisiones estratégicas no son necesariamente explícitas, pero se caracterizan por ser tomadas en un contexto de incertidumbre, por ser únicas e irrepetibles, poco frecuentes, irreversibles, y porque su repercusión alcanza todos los aspectos de la empresa.
- c) La decisión estratégica más importante que debe tomar la alta dirección de una organización es la selección de las áreas o segmentos del producto-mercado en que la empresa compete.
- d) Empresas semejantes, encarando problemas semejantes, pueden responder de maneras diferentes.
- e) Empresas ubicadas en la misma industria, pueden competir con conjuntos de recursos diferentes, usando aproximaciones también diferentes. Estas empresas difieren por su historial de decisiones estratégicas, por los resultados que han alcanzado y porque la gestión de la empresa probablemente busca posiciones competitivas asimétricas.

V. Actualmente el éxito de la empresa se identifica con la obtención de beneficios extraordinarios duraderos, y se explica por la posesión de

ventaja competitiva. Sin embargo, esta forma de percibir el éxito de la empresa a partir de su comportamiento competitivo, distrae la atención de una serie de tareas más vinculadas con la gestión y coordinación interna de la empresa, que de alguna manera se asume que se realizan correctamente.

Anteriormente, cuando no se asumía que dichas tareas de coordinación y gestión se realizarían correctamente por definición, se consideraba que de ellas dependía el éxito de la organización. Porter (1991) señala que la literatura temprana en la estrategia define tres condiciones esenciales para explicar el éxito de las empresas.

La primera condición es que la empresa debe desarrollar e implementar un conjunto consistente de objetivos y políticas funcionales, que colectivamente definen su posición en el mercado. La estrategia es percibida como la forma de integrar las actividades de los distintos departamentos de la empresa. Es necesario establecer este conjunto explícito de objetivos y de políticas funcionales para que sean contrarrestadas las fuerzas centrífugas que conducirían los esfuerzos de los departamentos funcionales en direcciones separadas.

La segunda condición es que este conjunto de objetivos y políticas que constituyen la estrategia, sirvan para alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas externas. La estrategia es el acto de alinear la empresa y su entorno. Debido a que tanto el entorno como las capacidades de la empresa cambian en el tiempo, la tarea de la estrategia es mantener este balance dinámico.

La tercera condición del éxito es que la estrategia de la empresa concierne principalmente a la creación y explotación de sus competencias distintivas. Éstas son las fortalezas únicas que la empresa posee y que son fundamentales para el éxito competitivo.

VI. El siguiente pasaje de Rumelt, Schendel y Teece (1994: 25-27) es ilustrativo de esta situación, en donde se describe de la siguiente manera la evolución de la teoría económica: en sus inicios la teoría económica estuvo enfocada a entender qué gobernaba la eficiente generación de bienes y servicios y qué determinaba la distribución de la riqueza en la sociedad.

En este siglo la teoría económica neoclásica se ha dirigido más a su lógica interna que a los fenómenos externos que necesitan explicación,

su pregunta fundamental ha sido saber cuáles pueden ser explicados por modelos que asuman que la acción humana es racional.

Aun en casos donde agentes no humanos han hecho una selección coherente, los economistas se preguntan acerca de qué instituciones pueden ser explicadas, asumiendo que fueron diseñadas y estructuradas por actores racionales.

Durante la primera mitad de este siglo, la principal tarea ante los economistas fue la matematización de las teorías de Marshall para producir la teoría económica neoclásica de la empresa. El modelo neoclásico de la empresa, todavía contenido en los manuales del campo, es una máquina que corre suavemente en un mundo sin secretos, fricciones, incertidumbre ni dimensión temporal.

Como teoría, está obviamente divorciada de las más elementales condiciones que enfrentan las empresas reales. Que sea tomada en la mayoría de las escuelas de negocios como "la teoría de la empresa" es una verdaderamente sorprendente victoria de la doctrina sobre la realidad.

Sin embargo, esta era podría estar terminando como consecuencia de los impactos acumulativos de nuevas teorías... (que incluyen aspectos como) incertidumbre, asimetrías de información, racionalidad limitada, oportunismo y especificidad de activos. Cada uno de estos fenómenos, tomados individualmente, viola axiomas cruciales en el modelo neoclásico, y tomados en diversas combinaciones, son los ingredientes esenciales de los nuevos subcampos surgidos en la economía. Éstos son: la teoría de los costos de transacción, la teoría de la agencia, la teoría de juegos, la nueva organización industrial, la teoría evolutiva de la empresa. Cada uno de ellos proporciona nuevas señales para la estrategia, mucho más cercanos a los problemas de empresas reales.

VII. En el modelo de competencia perfecta se percibe a las empresas como cajas negras que de alguna manera transforman *inputs* en *outputs* sujetas a reglas técnicas especificadas por su función de producción, que usualmente es una variable exógena al modelo. Es decir, la tecnología es una variable dada, óptima y conocida por todos los agentes y a su disposición, sin restricciones financieras.

La función de producción típica tiene la forma  $q=(x_1, x_2)$ , es decir, la cantidad del producto es una función de la relación entre un insumo  $x_1$  y el resto de los insumos  $x_2$  y esto implica la existencia de una serie

de combinaciones posibles de *inputs* que maximizan la cantidad producida de *outputs*, que sujeta a la restricción presupuestal definida por los costos de los *inputs*, puede establecer el punto de maximización de la producción y minimización de costos.

Es en esta combinación específica de factores de producción donde se ubicará la producción de la empresa y se maximizará el beneficio expectable, si la función de producción es estrictamente cóncava, es decir, que sólo admita un punto de *optimalidad*.

Cabe destacar que estos *inputs* son perfectamente móviles, disponibles y conocidos, y usualmente están asumidos como trabajo y capital. El modelo asume la posibilidad de una combinación infinita de *inputs* y, por tanto, la existencia de resoluciones tecnológicas infinitas para dichas combinaciones de *inputs*, siendo esto un problema técnico, no económico.

La selección de la mejor combinación de *inputs* para la producción de un nivel de output concreto depende de los precios de *inputs* y *outputs*, el cual es el único objetivo del análisis económico.

Usualmente se considera que el criterio de *optimalidad* en la utilización de los recursos de la empresa es la maximización de los beneficios, expresados en términos monetarios.

Axiomáticamente, se presupone que se pueden ordenar las decisiones de producción, pero no se presuponen los criterios sobre la base de los cuales se lleva a cabo la ordenación.

Los clásicos ingleses de la economía política, a partir de Adam Smith asumieron el hecho de que los productores ordenan las alternativas en términos de las ganancias monetarias resultantes de su adopción.

Al respecto, Henderson y Quandt (1985) señalan que generalmente el empresario tiene libertad para variar los niveles de coste y output, y su último objetivo es la maximización del beneficio, no la solución de máximos y mínimos condicionados, entendiéndose esto como la maximización de la producción sujeta a una restricción de costes en los *inputs*, ya que los costos fijos no influyen en las decisiones, al menos en las de corto plazo.

Sin embargo, la teoría asume que las empresas pueden escoger su propia tecnología, que existen habilidades organizativas diferentes y pueden haberse construido empresas de diferentes tamaños en respuesta a las distintas expectativas que se tengan sobre el futuro. Inclusive algunas empresas pueden poseer factores escasos, que no están disponi-

bles para el resto de las empresas. Bajo cualquiera de estas condiciones, las funciones de costes de todas las empresas no serán idénticas. Esto permite la existencia de niveles de beneficio distintos entre las empresas, también en el largo plazo.

El ingreso del empresario que vende su *output* en un mercado de competencia perfecta es igual al número de unidades que vende, multiplicado por el precio ( $p$ ) fijo unitario que percibe. Su beneficio ( $\pi$ ) es la diferencia entre ingreso total y su coste total”.

VIII. En términos generales, esta afirmación se corresponde con el hecho de que la corriente principal del pensamiento económico considera anómalos a los recursos que no se apegan a los supuestos de funcionamiento del mercado en competencia perfecta, razón por la cual suele omitirlos en su análisis.

Por otra parte, para poder mantener su valor explicativo, la teoría económica ha debido construir modelos donde se eliminan los supuestos inconsistentes con la realidad y que permiten analizar el comportamiento de los recursos considerados anómalos.

Como se expuso en el capítulo primero, la teoría económica se ha dividido en dos ramas, una de carácter normativo, donde se analiza el comportamiento ideal de la economía mediante el uso del modelo de competencia perfecta; mientras que la otra rama tiene carácter positivo y analiza el comportamiento de la economía a partir del uso de modelos que describen la realidad de una forma más fiel, lo que implica un nivel de generalidad y abstracción menor.

Disponer de una descripción ideal de la economía ha permitido a los economistas observar con mayor claridad las diferencias entre la realidad existente y la deseable, así como detectar qué variables determinan el comportamiento de los mercados y cuáles de ellas pueden utilizarse para conducir a la economía real al escenario ideal.

En términos académicos, resulta más fácil abordar el estudio de la economía a partir de la rama normativa que de la positiva. Sin embargo, la primacía dada al estudio de la rama normativa de la teoría económica encubre la existencia de la rama positiva, situación que llega a constituirse en una barrera para que los descubrimientos realizados en este campo tengan uso en otras disciplinas.

Éste ha sido el caso de la pobre relación mantenida entre la gestión estratégica y la teoría económica. La teoría económica normativa

describe empresas ideales, que tienen características difíciles de asumir en el análisis de empresas reales que debieron esperar durante mucho tiempo para ser reconocidas y utilizadas por la gestión estratégica.

IX. Esta teoría tiene importantes implicaciones respecto al significado que tienen las violaciones a las condiciones de competencia perfecta y en el bienestar social.

La teoría de recursos y capacidades resuelve algunos problemas relacionados con el objetivo de mantener el bienestar social y obtener beneficios extraordinarios, dentro de los modelos de la ventaja competitiva de la gestión estratégica.

La organización industrial, en su origen, fue creada con el objetivo de establecer los mecanismos correctivos a los impedimentos al funcionamiento del mercado en competencia perfecta, con el fin de hacer máximo el bienestar social.

Sin embargo, en su aplicación por parte de la estrategia de empresa, este objetivo se abandona y el uso que reciben los modelos basados en la organización industrial es establecer cómo aprovechar los impedimentos de funcionamiento del mercado en competencia perfecta, para maximizar la obtención de beneficios extraordinarios.

En este sentido, la búsqueda del bienestar social se abandona, con la intención de propiciar que en industrias imperfectamente competitivas las empresas puedan obtener ventaja competitiva, y en el mejor de los casos se ignora el bienestar social.

El modelo de la teoría de recursos y capacidades, por el contrario, sugiere que la gestión estratégica puede ser consistente con el bienestar social de la teoría económica.

Al asumir que los recursos de la empresa son heterogéneos e inmóviles, resulta obvio que la empresa obtiene beneficios cuando explota las ventajas de sus recursos, con un comportamiento que es simplemente eficaz y eficiente. No explotar esas ventajas es un comportamiento ineficaz y no maximiza el bienestar social.

En este sentido, los resultados que obtiene una empresa con ventajas de recursos se deben a la eficiencia, más al esfuerzo de crear condiciones de competencia imperfecta, de una manera que reduzca el bienestar social.

X. La homogeneización de las dotaciones de recursos implica que los productos en ese mercado sean iguales, lo que conduce a la desaparición de los beneficios extraordinarios resultantes del ejercicio del poder de mercado, asociado a la diferenciación del producto.

En condiciones de información perfecta y de insumos homogéneos se considera que no es posible que se generen beneficios extraordinarios asociados a diferencias en la eficiencia de las empresas, ya que todas las organizaciones cuentan con la información suficiente para asignar óptimamente sus recursos. Esto implica que alcanzan el mismo nivel de eficiencia, y si esto no sucede, las organizaciones ineficientes sufren pérdidas hasta que se ven forzadas a salir del mercado.

La información perfecta no sólo contribuye a que se estandarice la eficiencia de las organizaciones y se homogeneicen las dotaciones de recursos de las empresas, sino que también repercute en la posibilidad de conseguir beneficios extraordinarios asociados a obtener ingresos superiores al costo de participar en el mercado (Barney, 1986a).

Desde la perspectiva de la demanda de recursos, la posesión de información perfecta permite prever la contribución marginal de cada unidad del recurso, por lo que los demandantes de dicho recurso no estarán dispuestos a pagar un precio mayor por éste, que los beneficios esperados por su utilización.

Desde la perspectiva de la oferta, que los propietarios de la empresa conozcan el valor de sus recursos, en sus distintos usos alternativos, implica que pueden discernir sobre cuál es su precio de equilibrio en el mercado, y que no estén dispuestos a vender por un precio menor, pues como agentes racionales buscan maximizar sus beneficios para tratar de obtener el precio mayor posible.

En este sentido, la mano invisible conduce, *cæteris paribus*, a que el precio del recurso o, si se prefiere, el costo del factor de la producción, se iguale con su contribución marginal a la producción, lo que implica que su uso genere un nivel de beneficios extraordinarios nulo, o que se obtenga el nivel de beneficios asociados al equilibrio de competencia perfecta.

XI. El mercado es un sistema de asignación de recursos descentralizado, que se basa en el sistema de precios relativos. Si no existen precios o la información respecto de ellos es costosa y difícil de encontrar por su complejidad, las transacciones se dificultan. Éste es el argumento

básico de la teoría de los costos de transacción, donde se considera que la carencia de información perfecta genera costos asociados a las transacciones que permiten la movilidad de los recursos, de tal manera que la empresa se convierte en un mecanismo alternativo para la asignación de sus recursos.

Es decir, la organización internaliza las transacciones que no se pueden realizar en el mercado y funciona como un mecanismo que permite que los recursos se muevan libremente a su asignación óptima dentro de los límites de la empresa misma.

XII. Usualmente, la imitación competitiva es vista como algo positivo porque contribuye a la difusión del conocimiento tecnológico y de otros tipos de conocimiento, con lo que se impulsa la eficiencia de las empresas. Además, es el mecanismo que propicia que la economía asigne sus recursos de forma óptima, dirigiéndolos a las actividades más rentables. Por este motivo, una de las funciones mejor aceptadas del Estado es garantizar la libre competencia.

Sin embargo, para la empresa que es objeto de la imitación competitiva éste es un problema que puede destruir su ventaja. Su comportamiento racional incluye el uso de todos los instrumentos a su alcance, permitidos por el marco legal en que actúa, para impedir la imitación. Entre estos instrumentos se encuentran las patentes, los secretos industriales, los contratos, etc. Entre las prácticas de reducción de la imitación competitiva que más rechazo suscitan está la colusión.

XIII. En el sentido de modelar la competencia bajo condiciones de incertidumbre, Rumelt (1984) asume un mercado de productos homogéneos, donde existe una función de demanda y cada nuevo participante en la industria obtiene una función de costo  $C(q, b)$ , la cual tiene forma de  $u$  sobre  $q$ , la cantidad producida. El parámetro  $b$  es una medida de la eficiencia relativa, y medidas grandes de  $b$  implican costos unitarios bajos. Cada firma, una vez que está en la industria actúa como tomador de precio y maximizador de beneficios. Para ajustar su producción al costo marginal igual al precio de mercado  $p$  una firma con el nivel de eficiencia  $b$  obtiene el nivel de beneficios  $y(b, p)$ .

Si  $C(b, q)$  presenta costos fijos, las empresas pueden obtener beneficios negativos cuando los precios de mercado caen por debajo de cierto nivel. Definido  $h(p)$  como el valor de  $b$  que permite a la firma igualar el

precio de mercado  $p$ , así  $y(h(p), p) = 0$  y si  $b < h(p)$ , la empresa no puede obtener beneficios positivos y es obligada a salir de la industria.

Ahora asumimos que cada nuevo participante en la industria debe pagar un derecho de entrada irrecuperable  $K$  y que recibe una función de costos  $C(b, q)$ , en el cual  $b$  es un resultado de una variable aleatoria  $X$  con distribución acumulativa  $F$  y una densidad  $f$ . Intuitivamente, sería claro qué empresas entrarán en la industria y tendrán un nivel de eficiencia diferente. Si las entradas continúan, los precios caerán, forzando a algunas firmas que hayan recibido funciones de costos pobres ( $b$  pequeñas) fuera de la industria. Finalmente, la industria encontrará un estado que desanime futuras entradas en ella. El equilibrio de libre entrada es conseguido a través de este proceso de variación y selección, más que por el flujo de recursos neoclásico. En este proceso, las firmas despliegan un rango de eficiencias, donde la más eficiente obtiene rentas permanentes.

Rumelt (1984), por simplicidad, asume que cada entrante tiene un efecto independiente, insignificante sobre el precio de mercado. Definido  $V(p)$  como el valor de entrada esperado cuando el candidato a nuevo participante en la industria enfrenta un precio fijo  $p$ , y tomando la tasa de descuento a ser  $r$ , tenemos que:

$$(1) \quad V(p) = -K + \int_{h(p)}^{\infty} (1/r)y(x,p)dF(x)$$

Para  $p$  son suficientemente bajos  $V(p) < 0$  y la entrada está bloqueada. Aun con la garantía de un precio fijo, es insuficiente para hacer atractiva la entrada, debido a que  $V$  aumenta en  $p$ . Hay un único precio  $p^*$  que soluciona  $V(p) = 0$  y el atomismo asegura que el precio de equilibrio final que bloquea la entrada puede ser sólo infinitesimalmente menor que  $p^*$ . Cada prospecto a entrar puede esperar recibir al menos  $V(p^*)$ , por lo que nuevas entradas se darán mientras  $p > p^*$ .

Cuando el precio es  $p^*$ , la  $b$  mínima necesaria para sobrevivir es  $b^* = h(p^*)$ . Las empresas en el equilibrio final serán esas que recibieron valores de  $b$  mayores que  $b^*$ . Así, la probabilidad  $Ps$  de que un nuevo participante sobreviva al proceso de selección y sea miembro del equilibrio final es:

$$(2) \quad Ps = 1 - F(b^*)$$

La distribución  $F$ , de supervivientes de  $b$  es  $F(x)/Ps$  para  $x > b^*$  y 0 de otra manera. Los sobrevivientes del proceso de selección obtendrán beneficios  $ys(b, p^*)$  de largo plazo y el nivel de beneficio esperado para los sobrevivientes es:

$$(3) \quad Eys = 1/ps \int_{b^*}^{\infty} y(x, p^*) dF(x)$$

Combinando (1) con (3) y la condición  $V(p^*) = 0$  resulta:

$$(4) \quad Eys = rK/Ps$$

Y definiendo las rentas de los supervivientes como  $Rs = Eys - rK$ , revela que:

$$(5) \quad Rs = rK(1-PS)/Ps$$

A partir de (5) es claro que el sobreviviente promedio (y la industria en su totalidad) presenta beneficios económicos positivos en el equilibrio, a pesar del comportamiento tomador de precio y de la entrada libre. Esas rentas son creadas por los fallos de otras empresas en sobrevivir: si  $Ps = 1$ , entonces  $Rs = 0$ . Mas precisamente por cada sobreviviente hay  $(1-Ps)/Ps$ . Las empresas que fallan en la sobrevivencia sufren una pérdida de  $K$ . Consecuentemente, el beneficio neto esperado de una entrada es 0 y las rentas de los sobrevivientes equilibran las rentas de los sobrevivientes.

Otra forma de ver (5) es que la presión de la selección asegura que el promedio de los empresarios conseguirá beneficios por debajo del promedio. Inclusive si  $Ps$  es suficientemente bajo la media de  $X$  caerá debajo de  $b^*$  y los nuevos participantes promedio no sólo obtendrán beneficios bajos, sino que fallarán en su sobrevivencia.

XIV. La identificación de los recursos superiores en términos de rentas ricardianas es una tarea compleja porque, además de ser necesario establecer la lista completa de los recursos ligeramente diferenciados que pueden ser sustitutos entre sí en la producción de un bien, se debe medir la productividad de todos esos recursos en cada una de las funciones de la producción posibles. Sin esta información no se pueden comparar los

recursos, establecer el promedio de la industria y saber cuáles de ellos son superiores y en qué funciones de producción.

Esta tarea, además de compleja, resulta inútil, ya que la información producto de dicha evaluación no es adecuada para establecer con ella una estrategia de construcción de ventaja competitiva, por diversas causas: si el insumo en cuestión se puede obtener en el mercado, cuando se aplica dentro de una estrategia se genera cierta información que permite, tanto a los ofrecientes como a los demandantes, evaluar el valor del recurso, por lo que su precio se iguala con su valor y no genera beneficios extraordinarios (Barney, 1986a). Y si dicho recurso no se puede obtener en el mercado, los costos asociados a su obtención, en muchos casos, pueden ser superiores a su contribución a la generación de beneficios (Dierickx y Cool, 1989).

XV. La investigación de las capacidades de la empresa ha sido bastante amplia y se ha relacionado con diversos tópicos específicos. Lo que sigue es una muestra de estos trabajos, donde se incluyen tanto resultados de los estudios empíricos que se han realizado al evaluar la importancia de las capacidades como soporte de la ventaja competitiva, como los de carácter teórico y los que proponen campos de expansión futura.

Argyres (1996a) explora las relaciones entre la teoría de recursos y capacidades y la teoría de contratos como formas de abordar el rol que juegan las capacidades de la empresa en su decisión de realizar una integración vertical. En su estudio encuentra que la similitud en las bases de conocimiento asociadas con distintas actividades en la empresa, y el tiempo requerido para adquirir dicho conocimiento, son indicadores importantes de la importancia de las capacidades de la empresa en la decisión de cómo realizar una integración vertical.

El mismo Argyres (1986b) extiende su investigación acerca de las capacidades, examinando algunos aspectos relativos a la estructura organizativa de la empresa. Dentro de las estrategias de diversificación que siguen las grandes empresas, se pueden identificar algunos aspectos claves de la estructura de la empresa vinculados al desarrollo de nuevas tecnologías. Estas estrategias de diversificación pueden ser conceptualizadas en términos de capacidades, lo que lleva a cuestionar qué estructura organizativa es más propicia para desarrollar capacidades y su aplicación a nuevos productos.

Brush y Artz (1999) exploran empíricamente la relación entre recursos, capacidades y resultados de la empresa, introduciendo la noción de asimetrías de información. Su estudio, además de mostrar la existencia de mecanismos de aislamiento a la competencia, señala que el valor de los recursos y capacidades de la empresa descansa sobre las asimetrías de información y es de carácter contingente.

Carlsson y Eliasson (1994) estudian la relación que puede haber entre capacidades y crecimiento macroeconómico. Por esto, sugieren una metodología para generalizar y relacionar las competencias, cómo están definidas a nivel micro, y a nivel macro, mediante el uso del modelo del sistema económico sueco, respecto a la macroeconomía con base microeconómica.

En su estudio, definen las competencias como la habilidad de identificar, expandir y explotar las oportunidades de negocio. Las competencias son el mecanismo a través del cual las oportunidades tecnológicas se convierten en actividad económica a partir de los cuatro tipos de capacidades existentes: 1) selectivas o estratégicas; 2) organizacionales o de coordinación; 3) técnicas; y 4) de aprendizaje.

Chandler y Hanks (1994) exploran empíricamente la relación entre el atractivo del mercado, las capacidades de la empresa, la estrategia de inversión y el resultado de dichas inversiones. En su trabajo encuentran que el atractivo del mercado, y sobre todo la abundancia de capacidades, están significativamente relacionadas con el resultado de las inversiones y las capacidades de la empresa con la estrategia de inversión que se sigue.

Figenbaum, Hart y Schendel (1996) se cuestionan la manera en que los ejecutivos consiguen conjugar las condiciones del ambiente externo y las capacidades organizacionales internas que facilitan el impulso de los resultados de la empresa. Estos autores explican que la selección que hace la empresa de puntos de referencia, le permite conseguir un alineamiento estratégico capaz de impulsar sus resultados y de sustentar su ventaja competitiva. Por ello, estos autores desarrollan una matriz de puntos de referencia formada por tres dimensiones: capacidades de la empresa, entorno y tiempo, como instrumento para analizar las relaciones entre puntos de referencia del comportamiento estratégico de la empresa y los resultados de la misma.

Ginsberg (1994) introduce algunas consideraciones provenientes de los modelos cognitivos de la competencia dentro de la teoría de recur-



tos y capacidades, para analizar el proceso a través del cual la cognición de la gestión conduce a la ventaja competitiva sustentable. En su trabajo intenta identificar los fundamentos cognitivos de la diferenciación y el costo, examina cómo estos fundamentos emergen del proceso de desarrollo estratégico, explica cómo los grupos de capacidades de la empresa influyen en este proceso y muestra cómo los recursos humanos y organizativos potencian las capacidades de la empresa.

Gunther, McGrath, MacMillan y Venkataraman (1995) utilizan la noción de competencias para extender analíticamente y empíricamente el estudio de las fuentes de ventaja competitiva. En su trabajo, definen en términos operacionales las competencias de la empresa como el grado en el que la empresa puede conseguir o superar sus objetivos. Sus resultados empíricos sugieren la importancia de ciertos procesos en la forma como emerge la ventaja competitiva.

Henderson y Cockburn (1994) estudian empíricamente el rol de las competencias de la empresa en la investigación dentro de la industria farmacéutica. Sus resultados apoyan que las competencias de la empresa explican una fracción significativa de la varianza en la productividad de la investigación entre empresas del sector.

Helfat (1997) investiga empíricamente el rol de los activos complementarios, en especial las tecnologías, dentro de las capacidades dinámicas de investigación y desarrollo en el contexto de la industria petrolera de Estados Unidos, durante los años setenta y principios de los ochenta. En su estudio encuentra que en respuesta al crecimiento en los precios del petróleo, las empresas con una gran cantidad de tecnologías complementarias y activos físicos también desarrollaron una intensa actividad en el desarrollo de nuevas capacidades.

Levinthal y Myatt (1994) enfocan su trabajo a indagar empíricamente cómo emergen las capacidades distintivas de la empresa, a partir de la retroalimentación en el mercado de los factores organizativos que influyen en la elección de capacidades y en especial del rol de la gestión respecto de la elección de capacidades. Su estudio avala sus hipótesis.

Porter Liebeskind (1996) combina elementos de la economía de los costos de transacción con el concepto de capacidades de la empresa para argumentar que ésta posee capacidades institucionales particulares que le permiten proteger el conocimiento de la expropiación y la imitación de una forma más eficiente que los contratos de mercado. Estas capacidades institucionales permiten a la empresa generar y pro-

teger los recursos y capacidades únicos en los que sustenta su ventaja competitiva.

Mc Evily y Zaheer (1999) estudian empíricamente qué es lo que explica las diferencias en la habilidad de las empresas para adquirir capacidades competitivas. Ellos proponen que la relación que tiene la empresa con una red de vínculos institucionales es una importante fuente de variación en la adquisición de capacidades competitivas. Las empresas pertenecientes a *claster* geográficos donde existen muchos vínculos con instituciones regionales, están en una mejor posición para obtener información, ideas y oportunidades. Su estudio demuestra la corrección de su hipótesis.

XVI. Estos autores proporcionan las siguientes definiciones de categorías de activos.

*Los activos tecnológicos específicos de la empresa:* son aquellos que, a pesar de la existencia de un mercado emergente de tecnología, no participan en él, debido a distintos factores, principalmente a los costos de transacción asociados a su comercio, porque no pueden ser protegidos por los instrumentos convencionales de propiedad intelectual. La utilización de este tipo de activos específicos es una característica clave en la diferenciación entre empresas.

*Activos complementarios:* la innovación tecnológica requiere del uso de ciertos activos relacionados para producir nuevos productos y servicios. Cada capacidad y activo necesario para la actividad actual de la empresa puede tener otro uso. Estos activos por lo común pierden su valor en dichos usos, pero su valor puede potenciarse o reducirse cuando se aplican a nuevos productos.

*Activos financieros:* en el corto plazo la posesión de dinero en efectivo y el nivel de apalancamiento de la empresa tiene implicaciones estratégicas. Cuando se requiere efectivo, no se puede recurrir al mercado sin la diseminación de una considerable cantidad de información entre inversores potenciales.

*Activos asociados a la reputación:* las empresas, como los individuos, tienen una reputación. La reputación frecuentemente resume la información respecto de la empresa y define su comportamiento ante sus proveedores, clientes y competidores. Los activos de este tipo son intangibles y permiten que las empresas consigan distintos objetivos en el mercado.



Su principal valor es externo, ya que lo específico de la reputación es que es un resumen estático de los activos actuales de la empresa, su posición y su comportamiento futuro. Dado que existe una asimetría de lo que se conoce de la empresa en su interior y en éste, la reputación, algunas veces, es más una imagen que el verdadero estado del negocio, en el sentido de que los actores externos responden a lo que ellos saben de la empresa más que a lo que puede ser conocido.

*Activos estructurales:* la estructura formal e informal de la organización y sus relaciones externas tiene una importante relación con la tasa y dirección de la innovación y con la manera como las capacidades y competencias de la empresa evolucionan de forma conjunta. El grado de jerarquía y el nivel de integración vertical y horizontal son elementos específicos de la estructura de la empresa. Los modos de gobierno distintivos pueden ser reconocidos y soportan tipos diferentes de innovación, en menor o mayor grado.

*Activos institucionales:* el entorno no puede definirse sólo en términos de mercado. Desde que las políticas públicas son usualmente reconocidas como un determinante de lo que las empresas pueden hacer, existe una tendencia a observar este fenómeno en términos de mercado o de incentivos económicos, sin embargo las instituciones por sí mismas son elementos críticos del entorno.

Instituciones como los sistemas regulatorios, los regímenes de propiedad intelectual y las leyes antimonopolio son parte del entorno. Estas instituciones introducen una significativa diferencia nacional, la cual es una de las razones determinantes en la cuestión de las decisiones de localización geográfica. Empresas de distintos orígenes regionales y nacionales pueden tener bastantes activos institucionales diferentes en la base de su ventaja competitiva.

*Activos de mercado:* la pertenencia a un mercado o a otro es un determinante importante para la empresa, debido a distintos factores, como el tiempo crítico de la actividad, que no es igual en todos los casos.

*Límites de la organización:* una dimensión importante de los recursos que dispone la empresa es la localización de los límites de la organización, es decir su nivel de integración vertical y horizontal. Los límites de la organización son importantes no sólo en términos tecnológicos y de complementariedad, sino también en cuanto a la coordinación de recursos y actividades y respecto a la protección de activos, en especial cuando los derechos de propiedad son ambiguos.

## Bibliografía

- Amit, R. H. y P. J. H. Shoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", en *Strategic Management Journal*, núm. 14, 1993, pp. 33-46.
- Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Down Jones-Irriu, Homewood, Illinois, 1971.
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, Nueva York, Mc Graw Hill, 1965.
- Argyres, N., "Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions", en *Strategic Management Journal*, núm. 17, 1996a, pp. 129-150.
- , "Capabilities, Technological Diversification and Divisionalization", en *Strategic Management Journal*, núm. 17, 1996b, pp. 395-410.
- Bain, J. S., "Economics of Scale, Concentration, and the Conditions of Entry in Twenty Manufacturing Industries", en *American Economic Review*, núm. 44, 1954, pp. 15-34.
- Barney, J. B., "Strategic Factors Markets: Expectation, Luck and Business Strategy", en *Management Science*, núm. 32, 1986a, pp. 1231-1241.
- , "Organizational culture: can it be a source of competitive advantage?", en *Academy of Management Review*, núm. 11, 1986b, pp. 656-665.
- , "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", en *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, 1986c, pp. 791-800.
- , "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?", en *Academy of Management Review*, vol. 15 núm. 3, 1990, pp. 382-393.
- , "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", en *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, 1991, pp. 99-120.
- , Ouchi, W. G. (ed.), *Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organization*, Jossey Boss Publishers San Francisco, Londres, 1986.
- y E. Zajac, "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage", en *Strategic Management Journal*, núm. 15, pp. 5-9, 1994.
- Bogner, W. C., J. T. Mahoney y H. Thomas, "Paradigm Shift: The Parallel Origin, Evolution, and Function of Strategic Group Analysis with the Resource-Based Theory of the Firm", en *Advances in Strategic Management*, núm. 15, 1998, pp. 63-102.

Brumagim, A. L., "A Hierarchy of Corporate Resources", en *Advances in Strategic Management*, núm. 10a, 1994, pp. 81-112.

Brush, T. H. y K. W. Artz, "Toward a Contingent Resource-Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinarian Medicine", en *Strategic Management Journal*, núm. 20, 1999, pp. 223-250.

Campbell-Hunt, C., "What Have we Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis", en *Strategic Management Journal*, núm. 21, 2000, pp. 127-154.

Carlsson, B. y G. Eliasson, "The Nature and Importance of Economic Competence", en *Industrial and Corporate Change*, núm. 3, 1994.

Cockburn, I. M., R. M. Henderson y S. Stern, "Untangling the Origins of Competitive Advantage", en *Strategic Management Journal*, núm. 21, 2000, pp. 1123-1145.

Collis, D. J., "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?", en *Strategic Management Journal*, núm. 15, 1994, pp. 143-152.

Combs, J. G. y D. J. Ketchen, Jr., "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction from Resources Based View and Organizational Economics", en *Strategic Management Journal*, núm. 20, 1999, pp. 867-888.

Conner, C. R., "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm", en *Journal of Management*, núm. 17, 1991, pp. 121-154.

Coyne, K. P., "Sustainable competitive advantage. What it is, What it isn't", en *Business Horizons*, enero-febrero de 1986.

Chamberlin, E. H., "Monopolistic Competition. The Meaning of Differentiation", en Barney, Jay B.; Ouchi, William G. (ed.), *Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organization*, Jossey Boss Publishers San Francisco, Londres, 1986.

Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

Chandler, G. y S. H. Hanks, "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance", en *Journal of Business Venturing*, núm. 9, 1994, pp. 331-349.

Diericx, Y. y K. Cool, "Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", en *Management Science*, núm. 35, 1989, pp. 1504-1511.

Ferguson, C. E. y J. P. Gould, *Teoría microeconómica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

Fiengenbaum, A., S. Hart y D. Schendel, "Strategic Reference Point Theory", en *Strategic Management Journal*, núm. 17, 1996, pp. 219-235.

Galunic, D. C. y S. Rodan, "Resource Recombinations in the Firm Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation", en *Strategic Management Journal*, núm. 19, 1998, pp. 1193-1201.

Ginsberg, A., "Minding The Competition: From Mapping To Mastery", en *Strategic Management Journal*, núm. 15, 1994, pp. 153-174.

Grant, R. M., "The Resources Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", en *California Management Review*, núm. 33, 1991, pp. 119-135.

—, "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", en *Strategic Management Journal*, núm. 17, 1996, pp. 109-122.

Gunther McGrath, R., I. C. MacMillan y S. Venkataraman, "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", en *Strategic Management Journal*, núm. 16, 1995, pp. 251-275.

Hall, R.A., "The Strategic Analysis of Intangible Resources", en *Strategic Management Journal*, núm. 13, 1992, pp. 135-144.

—, "Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", en *Strategic Management Journal*, núm. 14, 1993, pp. 607-618.

Hansen, G. S. y B. Wernerfelt, "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", en *Strategic Management Journal*, núm. 10, 1989, pp. 399-411.

Helfat, C. E., "Know-How and Asset Complementary and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D", en *Strategic Management Journal*, núm. 18, 1997, pp. 339-360.

Henderson, R. y I. Cockburn, "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", en *Strategic Management Journal*, 1994.

Itami, H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987, revisado en "Los activos invisibles", incluido en Campbell, Andrew et al., *Sinergia estratégica: como identificar oportunidades*, Deusto, 1994.

Jacobson, R., "The Persistence of Abnormal Returns", en *Strategic Management Journal*, núm. 9, 1988, pp. 415-432.

Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", en *Strategic Management Journal*, núm. 13, edición especial de verano, 1992, pp. 111-126.

Levanthal, D. y J. Myatt, "Co-evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing", en *Strategic Management Journal*, núm. 15, 1994, pp. 45-62.

Mahoney, J. T. y R. Pandian, "The Resources Based View Within the Conversation of Strategic Management", en *Strategic Management Journal*, núm. 13, 1992, pp. 363-380.

Mahoney, J. T., "The Management of Resources and the Resource of Management", en *Journal of Business Research*, núm. 33, 1995, pp. 91-101.

Makadok, R., "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dinamic-Capability Views of Rent Creation", en *Strategic Management Journal*, núm. 22, 2001, pp. 387-401.

Mason, E. S., *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Harvard University Press, Cambridge, 1957.

Mauri, A. J. y M. P. Michaels, "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: an Empirical Examination", en *Strategic Management Journal*, núm. 19, 1998, pp. 211-219.

McEvily, B. y A. Zaheer, "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", en *Strategic Management Journal*, núm. 20, 1999, pp. 1133-1156.

McGahan, A. M. y M. E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really", en *Strategic Management Journal*, núm. 18, 1997, pp. 15-30.

Montgomery, C. A. y B. Wernerfelt, "Strategy Content and Research Process: A Critique and Commentary", en *Strategic Management Journal*, núm. 10, 1989, pp. 189-197.

Nelson, R. R., "Why firms differ, and how does it matter", en *Strategic Management Journal*, núm. 12, 1991, pp. 61-74.

Penrose, E., *The Theory of the Growth of The Firm*, John Wiley & Sons, Oxford, Basil Blackwell y Nueva York, 1959.

Peteraf, M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", en *Strategic Management Journal*, núm. 14, 1993, pp. 179-191.

Porter Liebskind, J., "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm", en *Strategic Management Journal*, núm. 17, 1996, pp. 93-107.

Porter, M.E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York, 1980.

—, "The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management", en *Academy of Management Review*, núm. 6, 1981, pp. 609-620.

—, *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985.

—, "Toward a Dynamic Theory of Strategy", en *Strategic Management Journal*, núm. 12, 1991, pp. 95-117.

Powell C., T., "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations", en *Strategic Management Journal*, núm. 22, 2001, pp. 875-888.

Prahalad, C. K. y G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990.

Priem, R. L. y J. E. Butler, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?", en *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, 2001, pp. 22-40.

Ricardo, D., *Principles of Political Economy and Taxation*, reimpresión, J. M. Dent and Son, Londres, 1965.

Robinson, J., *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, Londres, 1933.

Rumelt, R. P., "Toward a Strategic Theory of the Firm", en *Competitive Strategic Management R.*, Lamb D. Englewood Cliffs, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1984.

—, "How Much Industry Matter?", en *Strategic Management Journal*, núm. 12, 1991, pp. 167-185.

—, Schendel, D. y D. J. Teece, "Strategic Management and Economics", en *Strategic Management Journal*, núm. 12, 1991, pp. 5-29.

Rumelt, R. P., D. Schendel y D. J. Teece, *Fundamental Issues in Strategy, A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.

Schmalensee, R., "Do Markets Differ Much?", en *The American Economic Review*, vol. 75 núm. 3, junio de 1985.

Schoemaker, P. J., "Strategy, Complexity and Economic Rent", en *Management Science*, vol. 36, núm. 10, 1990, pp. 178-192.

Schumpeter, J. A., "The Process of Creative Destruction", cap. 7 de *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Row Publishers, 1950, en Barney, J. B. y W. G. Ouchi (ed.), "Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organization", en *Jossey Boss Publishers*, San Francisco-Londres, 1986.

Selznick, P., *Leadership in Administration*, Row-Peterson & Company-Evanston, vol. III, 1957.

Spanos, Y. E. y S. Lioukas, "An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective", en *Strategic Management Journal*, núm. 22, 2001, pp. 907-934.

Teece, D. J. y G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", en *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, núm. 3, 1994.

—, G. Pisano y A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", en *Strategic Management Journal*, núm. 18, 1997, pp. 509-533.

Tripsas, M. y G. Gavetti, "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging", en *Strategic Management Journal*, núm. 21, 2000, pp. 1147-1161.

Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm", en *Strategic Management Journal*, núm. 5, 1984, pp. 171-180.

—, "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", en *Strategic Management Journal*, núm. 16, 1995, pp. 171-174.

Winter, S. G., "The Satisficing Principle in Capability Learning", en *Strategic Management Journal*, núm. 21, 2000, pp. 981-996.

Yao, D. A., "Beyond the Reach of the Invisible Hand: Impediments to Economic Activity, Market Failures and Profitability", en *Strategic Management Journal*, núm. 9, 1988, pp. 59-70.

Yeoh, P. L. y K. Roth, "An Empirical Analysis of Sustained Advantage in the us Pharmaceutical Industry: Impact of the Firm Resources and Capabilities", en *Strategic Management Journal*, núm. 20, 1999, pp. 637-653.

*La teoría de recursos y capacidades.  
Fundamentos microeconómicos*  
se terminó de imprimir en noviembre de 2005  
en los talleres de Ediciones de la Noche.  
Guadalajara, Jalisco.  
El tiraje fue de 1,000 ejemplares.  
[edicionesdelanoche@gmail.com](mailto:edicionesdelanoche@gmail.com)