

APROXIMACIÓN A LA VENTAJA COMPETITIVA CON BASE EN LOS RECURSOS

Ludger Teodoro Herzog
Universidad de Unisinos (Brasil)

1. Introducción

En los últimos años 80, y durante todos los años 90, los autores en el campo de la estrategia volvieron a mirar con más atención los aspectos internos de la empresa, dónde localizan la fuente principal de la ventaja competitiva. A esa nueva corriente se la llamó de “*Visión de la Empresa Basada en los Recursos*” (VBR). La rápida penetración de esa nueva perspectiva no ocurre sólo porque ésta represente una reacción a la perspectiva hasta entonces dominante, que, basada principalmente en el trabajo de Michael Porter, miraba preferentemente el lado externo de la empresa, sino porque constituye un paradigma nuevo, capaz de albergar una gran cantidad de conceptos y cuestiones que venían siendo investigados en una variedad de campos paralelos al de la estrategia y que ahora encuentran en la VBR un nuevo y poderoso marco integrador.

Basada principalmente en el pensamiento de Penrose (1959), la VBR asume que las empresas difieren significativamente en cuanto a los recursos y capacidades que acumulan a lo largo de su historia y en cuanto a la forma cómo los usan. Esas diferencias se manifiestan en distintos logros y son relativamente estables, al menos más estables que las ventajas originarias de posiciones favorables en el mercado de productos. Al considerar los aspectos cualitativos de los recursos, admitiendo productividades distintas en sus distintas aplicaciones dentro y entre las empresas, la VBR se aleja de la teoría económica que tradicionalmente no los lleva en consideración. Esta, cuando mucho, reconoce diferencias de escala o las atribuye (las diferencias) a distintas posiciones iniciales o al azar. De la misma forma, al localizar dentro de la empresa la fuente de

esas diferencias de performance, la VBR se diferencia de la teoría del posicionamiento, de Porter (1994, 1997), que la localiza fuera de la empresa, en la configuración del sector industrial. La VBR desafía igualmente la teoría económica al afirmar que esas diferencias, ocasionadas por los distintos perfiles de recursos acumulados dentro de la empresa, son sostenibles, esto es, que pueden persistir en el tiempo, aún en un entorno competitivo.

Una consecuencia importante de la teoría basada en los recursos es que sugiere un cambio importante en la naturaleza de la competencia: en vez de competir en el mercado de productos, las empresas deberían competir en el mercado de recursos, esto es, por los insumos que les permitan acumular más y mejores capacidades organizativas. Así, según Wernerfelt (1884), las empresas deberían verse más como una “*cartera de recursos*” que como una “*cartera de productos*”. Los autores que se identifican con esa nueva escuela de estrategia defienden que los recursos y capacidades de la empresa son una base mucho más segura para la definición de la estrategia de la empresa que las necesidades del área producto-mercado que la empresa pretende satisfacer. Por eso, sugieren un cambio en el proceso de definición estratégica: “*La formulación estratégica consiste en la identificación, despliegue y desarrollo de recursos*” Wernerfelt (1989:4). En este sentido, la VBR prefiere buscar la ventaja competitiva explotando preferentemente el lado de las *fortalezas y debilidades* de la empresa, antes que el de las *oportunidades y amenazas* del entorno.

Los autores que han contribuido a esa nueva perspectiva intentan responder a las cuestiones fundamentales del campo de la estrategia mirando más detenidamente al interior de la empresa, analizando su *historia especial* y procurando entender, entre otras cosas, cómo los recursos se combinan entre sí, cómo sostienen la ventaja competitiva de la empresa, y la naturaleza de las rentas que generan. En este sentido, además de la aportación fundamental de Penrose (1959), han contribuido significativamente, entre otros, Lippman y Rumelt (1982), Teece (1980, 1982), Rumelt (1984, 1987, 1991, 1995), Wernerfelt (1984, 1989, 1995), Barney (1986a, 1986b, 1988, 1989, 1991, 1996), Dierickx y Cool (1989), Reed y DeFillippi (1990), Amit y Schoemaker (1993), Castanias y Helfat (1991), Chatterjee y Wernerfelt (1991), Grant (1991, 1995), Mahoney y Pandian (1992), Schoemaker (1990, 1992), Peteraf (1993), Teece, Pisano y Shuen (1994), Schendel (1994), Winter (1995), Collis y Montgomery (1997). También han contribuido, desde sus respectivos campos, Nelson

y Winter (1994), Conner (1991), Fiol (1991), Nelson (1991), Leonard-Barton (1992), Black y Boal (1994). Igualmente, aunque dirigiéndose más a una audiencia profesional, Prahalad y Hamel (1990), Hamel y Prahalad (1994, 1995, 1996).

La perspectiva de la VBR tiene importantes implicaciones para la práctica del análisis estratégico. Al demostrar la importancia de los recursos y capacidades como la fuente más importante de la ventaja competitiva de la empresa, exige de los análisis estratégicos una mayor atención a los aspectos internos de la empresa. Sobretodo, demuestra la conveniencia de un análisis riguroso del perfil de recursos y capacidades de la empresa, para identificar su valor estratégico. En este artículo, examinaremos brevemente las condiciones que deben estar presentes, según la nueva teoría, para que un recurso pueda tornarse fuente de ventaja competitiva para la empresa. Igualmente, sugerimos una clasificación de los recursos de la empresa con el objeto de facilitar su análisis sistemático dentro de las organizaciones.

2. Los recursos de la empresa

Dada la relativa “juventud” de la VBR, no hay, todavía, una definición generalmente aceptada acerca de qué exactamente comprenden los recursos de la empresa. Las definiciones existentes se caracterizan por su generalidad y amplitud en cuanto a los conceptos que comprenden. Sin embargo, pueden considerarse recursos de la empresa: a) *sus activos contables*, esto es, todos los elementos tangibles e intangibles que integran su inventario; b) *los activos intangibles* que, aunque de cierta forma le pertenezcan, no son por ella controlados ni se pueden contabilizar: tanto *externos*, tales como reputación en el mercado, reconocimiento de la marca, lealtad de los clientes, imagen de marca, información en manos del público, y relaciones con clientes y proveedores, como *internos*, por ejemplo, su cultura interna; c) *los factores externos* por ella controlados; d) *las informaciones, conocimientos y capacidades organizativas* que desarrolla y acumula internamente; e) *los procesos y sistemas* configurados en sus herramientas de gestión; f) *los conocimientos, habilidades, competencias y motivación de las personas* que en ella trabajan, tanto individualmente como en equipo.

En todas las definiciones de *recurso* está presente, (al menos de forma implícita) un aspecto común: *los recursos (o activos) de la empresa incluyen tanto elementos que la empresa posee, (o controla), inde-*

pendientemente de que sean tangibles o intangibles, propiedad legal o no de la empresa, como *elementos ligados a la capacidad de acción de la empresa* y que incluyen desde los conocimientos y habilidades individuales de sus empleados, pasando por los procesos (rutinas internas), tecnologías, experiencia de los equipos técnicos y directivos, hasta la cultura organizativa (la forma como se hacen las cosas dentro de la empresa).

Los recursos configuran una entidad “multidimensional”, y pueden ser subdivididos “*en tantas categorías cuanto necesarias y según cualquier principio que sea aplicable al problema que se tenga en manos*”. (Penrose,1959:74). Las clasificaciones de recursos sugeridas por los autores de la VBR reflejan, en general, la afirmación de Penrose, esto es, cada autor los clasifica según el abordaje que utiliza. Una buena síntesis de las clasificaciones existentes clasificaría inicialmente los recursos en dos grandes grupos: *Recursos Tangibles* y *Recursos Intangibles*.

Los *recursos tangibles* son aquellos recursos físicos que se pueden tocar, percibir y medir de manera precisa. Incluyen todas las formas de capital financiero, (la liquidez disponible, la capacidad de endeudamiento, el capital de los accionistas, de bancos, beneficios retenidos, etc), además de las instalaciones físicas, bienes inmuebles, equipos, localización geográfica, equipos y programas informáticos, sistemas automatizados de producción, distribución y control, y todos los demás activos físicos que la empresa puede usar en su actividad productiva. Por su propia naturaleza, los recursos tangibles en general son bienes corrientes, de libre negociación en el mercado de factores, y por lo tanto, accesibles a cualquier empresa que les necesite y que pueda adquirirlos. Difícilmente serán, por sí solos, fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Sin embargo, existen por lo menos dos situaciones en que los recursos tangibles pueden ser fuente de rentas superiores: cuándo el bien poseído es físicamente único, y cuando es específico a la empresa o a una transacción.

Los *recursos intangibles* pueden dividirse en dos categorías: a) los que tienen la característica de *activos*, y b) los que constituyen *capacidades organizativas*.

Activos son elementos que integran el patrimonio de la empresa, esto es, son su propiedad y como tal pueden ser objeto de transacciones económicas, aunque, en el caso de los activos intangibles, a veces sólo indirectamente. Su principal característica es su condición de *bienes* que son un capital real, aunque invisible, que la empresa genera y utiliza para

lograr sus objetivos. Los recursos intangibles que tienen la característica de *activos* pueden dividirse en *Activos de Propiedad Intelectual* y *Activos de Mercado*. Los *Activos de Propiedad Intelectual* tienen la característica de que pueden ser negociados directamente, esto es, pueden ser vendidos, distribuidos o licenciados a terceros. Incluyen, por ejemplo: Secretos Industriales, Derechos de Autor, Diseño, y Patentes. Los *Activos de Mercado* son recursos intangibles que la empresa desarrolla en sus actividades de intercambio con sus clientes y mercados. La principal característica de este tipo de activos es su dependencia de la confianza, gustos y preferencias de personas y organizaciones que son externas a la empresa. Los principales activos intangibles “de mercado” que una empresa puede tener son: la Marca, el Perfil de los Clientes, la Lealtad de los Clientes, la Base de Clientes, Reputación, Imagen, Relaciones, Canales de Distribución, Licencias, Franquicias, y Contratos Favorables.

Capacidades Organizativas son “... la aptitud (*capacity*) de la empresa para desplegar recursos, normalmente en combinación, apoyándose en procesos organizativos, para llevar a cabo un fin deseado. Son procesos tangibles e intangibles, basados en información, que son específicos a la empresa y son desarrollados a lo largo del tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos de la empresa” (Amit y Schoemaker, 1993:35). Son “rutinas”, o “patrones repetibles de acción” que permiten a la empresa crear, producir y ofrecer productos a un mercado. Una capacidad o “competencia, organizativa” exige, para que pueda reconocerse como tal, la convergencia de tres requisitos fundamentales: 1) La condición de *organización*, necesaria para un desarrollo coordinado de recursos; 2) La condición de *intención*; y 3) La exigencia de *consecución de los objetivos propuestos*.

Los elementos que constituyen las *capacidades organizativas* pueden clasificarse en tres grandes grupos de factores componentes: los *Conocimientos* (de los individuos y de la organización); el *Contexto* (Físico y Social, Cultura, y Tecnología); y la *Coordinación* (las Herramientas de Gestión).

3. Condiciones para que los recursos puedan ser fuentes de ventaja competitiva

Para Penrose (1959), además de ser una unidad administrativa, la empresa es “una colección de recursos productivos cuya disposición

entre los diferentes usos y a lo largo del tiempo es determinada por decisiones administrativas" (Penrose, 1959:24). En su teoría, el crecimiento de la empresa ocurre a través de un continuo proceso de 'despliegue' de recursos específicos desarrollados y acumulados internamente. Dado que este proceso de acumulación de recursos es único para cada empresa, cada una desarrollará un perfil de recursos característico, y, en sus estrategias buscará explotar esa peculiar base de recursos y los 'servicios pro-ductivos' que le proporcionan.

Una contribución fundamental de Penrose (1959) al estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa fue que *extendió considerablemente la idea de "recurso"*, mucho más allá de los tradicionales *tierra, capital y trabajo*, de los modelos económicos al uso. Penrose (1959) demostró la importancia estratégica de recursos más complejos, como las capacidades organizativas y las habilidades de los equipos de gestión, que, aunque difíciles de incorporar a los modelos económicos, por su inherente dificultad de cuantificación y medición, afectan decisivamente la "función de producción" de la empresa. Demostró que muchos de estos recursos internos, además de fuentes de heterogeneidad, son al mismo tiempo de *oferta inelástica*, por lo que pueden ser importantes fuentes de *rentas económicas* y de ventajas competitivas para la empresa. Al anticipar los conceptos de heterogeneidad de los recursos, su especificidad, y la importancia del conocimiento que tiene la gestión sobre sus características y posibles usos, el trabajo de Penrose pasó a constituirse en la principal base sobre la que se desarrolla la VBR.

Más recientemente, muchos autores, de distintas áreas de conocimiento, han contribuido para la construcción de la nueva teoría. Aunque no se pueda afirmar la existencia de una teoría unificada, de las contribuciones de los distintos autores alineados bajo la VBR, podemos identificar tres condiciones fundamentales que deben estar presentes para que pueda haber ventaja competitiva con base en los recursos: *Heterogeneidad, Sostenibilidad, y Apropiabilidad*.

3.1. Heterogeneidad

Dos características de los recursos están en la base de la heterogeneidad entre las empresas: su *valor* y su *escasez*. El valor de un recurso se refiere a la superior productividad que tienen algunos recursos, de algunas empresas, en comparación con la productividad de los recursos equivalentes utilizados por las demás empresas. La rareza, o escasez, por

su parte, es lo que permite que estos recursos confieran beneficios superiores a las empresas que los poseen, frente a las que sólo tienen recursos corrientes.

En estrategia, el “valor” de un recurso está directamente relacionado a su potencial de contribución a la ventaja competitiva de la empresa. Así, *“Un recurso o capacidad de la empresa será valioso si, y solamente si, reduce los costes de la empresa o aumenta sus ingresos cuando comparados con lo que sería si esta empresa no poseyera tales recursos”* (Barney, 1996:147). Dado que la ventaja competitiva se obtiene en un determinado mercado de productos o servicios, un recurso tiene que contribuir significativamente a que los productos o servicios de la empresa incorporen características que los tornen más atractivos, a los ojos del cliente, que los productos o servicios ofrecidos por la competencia. Así, el valor de un recurso está relacionado con su potencial de satisfacción de una demanda específica: un recurso valioso debe *contribuir a la satisfacción de las necesidades de un cliente*, a un precio que ese cliente esté dispuesto a pagar (Collis y Montgomery, 1991). El análisis del “valor” de un recurso, por lo tanto, no puede hacerse fuera del contexto del área producto-mercado y de la estrategia que la empresa usa para conquistarlo. En este aspecto, los recursos establecen un punto de unión entre la VBR y la perspectiva de análisis industrial, ya que incorporan al análisis interno de los recursos las características externas del mercado de productos, base del trabajo de Porter.

El recurso valioso, capaz de una productividad excepcional no debe estar disponible a todas o a muchas empresas porque, en caso contrario, ya no sería fuente de ventaja para ninguna de ellas. Así, la fuente de la rentabilidad superior está en el *valor* y en la *escasez*, esto es, se debe a unos *recursos superiores* (más productivos) que son de *oferta inelástica*, (cuya oferta no se expande en la misma proporción que la demanda por ellos). La combinación de estos dos factores en la generación de beneficios para la empresa que los posee es explicada por el concepto de *renta económica*, más específicamente “renta ricardiana”. Aunque ese concepto generalmente se aplique a factores que son de suministro estrictamente fijo, el grado de escasez que debe tener un recurso para que pueda generar rentas ricardianas es relativo. No es necesario que sea absolutamente “único” para ser fuente de rentas ricardianas: *“En general, mientras el número de empresas que poseen un particular recurso o capacidad valioso es menor que el número de empresas necesarias para generar una dinámica de competencia perfecta en un sector industrial, ese*

recurso o capacidad puede considerarse escaso y una fuente potencial de ventaja competitiva” (Barney, 1996:149).

3.2. Sostenibilidad

La segunda condición para que un recurso pueda ser fuente de ventaja es que las rentas que genere no sean sólo momentáneas, esto es, que resistan al acoso de la competencia. Existe considerable controversia acerca de la posibilidad de obtención de rentas sistemáticas. La comprobación empírica de la existencia de empresas que a lo largo de su historia han obtenido de forma consistente resultados superiores a la media ofrece soporte al campo de la estrategia. Por otro lado, el hecho de que las fuerzas competitivas acaban por erosionar las rentas concede evidencias a la teoría del equilibrio general. El estudio tal vez más completo sobre el tema fue el conducido por Mueller (1986). Su investigación demuestra que, aunque las fuerzas que rigen la competencia ejercen una influencia en el sentido de hacer converger la rentabilidad a largo plazo de las empresas competidoras, como prevé la teoría de la competencia perfecta, existen otras fuerzas que lo impiden. Existe un gran número de fuerzas de este tipo, o barreras, que afectan el comportamiento del modelo tradicional de la competencia perfecta. La VBR se concentra principalmente en aquellos tipos de imperfecciones, o barreras, que limitan la competencia a posteriori dificultando la imitación y/o la sustitución de los recursos únicos. Conceptualmente, la distinción entre estos dos tipos de amenazas al valor estratégico de los factores distintivos de la empresa está en que mientras la imitación incrementa la oferta de este tipo de factores (recursos), la sustitución reduce la demanda por ellos (Ghemawat, 1991:91). O, en otras palabras, la imitación afecta la *escasez* de un recurso, mientras que la sustitución afecta su *valor*.

La sustitución es de lejos la amenaza más importante para las estrategias basadas en recursos únicos. Fuertemente asociada a los así llamados “choques Shumpeterianos”, generalmente derivados de innovaciones tecnológicas, con frecuencia originadas fuera del sector al que pertenece la empresa, la sustitución difícilmente puede ser anticipada y, al contrario de la imitación, no se describen, en la literatura asociada a la VBR, barreras o impedimentos para evitarla.

Las barreras a la imitación, por su parte, también llamadas de “mecanismos de aislamiento”, están ampliamente documentadas y provienen de las más distintas fuentes teóricas. Pueden organizarse en cuatro grandes grupos:

1. *Impedimentos a la imitación*: reúne algunos de los más conocidos mecanismos de generación de asimetrías competitivas, como las *Restricciones legales* (patentes, derechos de autor, cuotas, licencias, etc.), las *Economías de escala*, las *Economías de gama* (sinergias en mercados interrelacionados), la *Defensa* de fuertes inversiones pasadas, los *Retrasos en la respuesta*, y el *Acceso superior a materias primas e información*.
2. *Ventajas de primer movimiento*: los autores que estudian el tema de las barreras a la imitación, como Rumelt (1984, 1987), Schoemaker (1990), Lieberman y Montgomery (1988), Ghemawat (1986), consideran que la sostenibilidad está estrechamente vinculada a la anticipación, esto es, las barreras a la imitación se deben en gran parte a la construcción anticipada de posiciones competitivas basadas en la posesión de factores escasos. Así, la mayor parte de esas barreras se presentaría bajo la forma de ventajas del primero en moverse (o ventajas de primer movimiento). Pueden presentarse bajo la forma de *Ventajas de la experiencia*, *Costes de evaluación y de intercambio para el comprador* (cuando se torna demasiado caro para el comprador buscar proveedores alternativos), *Efectos de propagación* (cuando el producto crece en valor para el cliente en la medida en que se incrementa el número de los que lo utilizan, como los programas de ordenador, por ejemplo), *Reputación*, y *Acceso superior a canales y a publicidad*. Moverse por primero, sin embargo, también puede ser fuente de desventajas. Las inversiones (en I+D, educación del cliente, infraestructuras, formación de mano de obra, etc.) que hace el pionero al “crear” un nuevo mercado benefician las empresas seguidoras. De la misma forma, el éxito o el fracaso del pionero despeja el camino (reduce la incertidumbre) para las demás empresas competidoras. Según Lieberman y Montgomery (1988), estudios empíricos sugieren que los efectos de primer movimiento son más significativos en las industrias de bienes de consumo que en las de bienes de producción. Ghemawat (1986) por su parte sugiere que las ventajas de primer movimiento tienden a ser más significativas en industrias que se caracterizan por hacer inversiones durables e irreversibles en activos (tangibles e intangibles) específicos a su mercado.
3. *Barreras intangibles a la imitación*: están basadas en las competencias organizativas distintivas que la empresa desarrolla a lo

largo de su historia a través de inversiones continuadas y persistentes en *activos específicos* basados en el conocimiento. Debido a sus especiales características, son capaces de erigir las más importantes barreras a la competencia imitativa. Son, por lo tanto, las más importantes fuentes de ventaja competitiva basada en factores (recursos) distintivos. Las principales barreras de ese tipo son: *Ambigüedad causal* acerca de las relaciones de causa y efecto de una estrategia exitosa (que se quiere emular). Se origina del componente tácito de los conocimientos que están en la base de las capacidades distintivas de la empresa. “*Las capacidades tácitas se desarrollan típicamente a través de procesos de ensayo y error y se refinan a través de la práctica y la experiencia*” (Besanko et.al., 1996:552). El conocimiento tácito es más difícil de difundir que el conocimiento científico. Además del componente tácito, la ambigüedad causal también tiene origen en dos factores complementarios: la complejidad y la especificidad (Reed y deFillippi, 1990). La complejidad se refiere al gran número de tecnologías, rutinas y experiencias individuales y colectivas que se combinan para resultar en una capacidad diferenciada. La especificidad es causa de ambigüedad porque el desarrollo interno de los recursos y capacidades que permiten a la empresa extraer el máximo valor de sus intercambios con los clientes implica la realización de inversiones que son específicas a esas transacciones. *Dependencia de circunstancias históricas*: el conocimiento acumulado a lo largo de años de inversiones sistemáticas en un determinado mercado puede tornarse una barrera insuperable, debido al tiempo y/o al volumen de recursos necesarios para suplantarla. *Complejidad social*: la ventaja competitiva de una empresa puede basarse en procesos sociales altamente complejos, esto es, en una red de relaciones interpersonales de los gestores dentro de la empresa entre sí y con los gestores de las empresas proveedoras y clientes. El concepto de complejidad social se distingue del de ambigüedad causal en que las causas del éxito son conocidas. Sin embargo es muy difícil de reproducirlas en otra empresa debido a su naturaleza personal.

4. *Características de los procesos de acumulación*: dada su dependencia del contexto específico de la empresa, los recursos más importantes para la ventaja competitiva no son adquiridos en el mercado de factores sino que son desarrollados internamente. Las

características de los procesos de acumulación de esos recursos pueden dificultar o imposibilitar su imitación. Dierickx y Cool (1989) destacan varios aspectos relevantes: *Deseconomías de imposibilidad de acortar el tiempo* de desarrollo: muchas capacidades exigen un determinado tiempo para desarrollarse; *Eficiencias por acumulación de activos*: altos stocks de determinado activo (como conocimientos) facilitan un incremento posterior de los stocks (nuevos conocimientos); *Interconexión de Stocks de activos*: el incremento en un stock de activos existente puede no depender sólo del nivel de ese stock, sino también del nivel de otros stocks; *Ambigüedad causal* interna: para ciertos tipos de activos puede ser imposible especificar completamente qué factores son importantes en el proceso de acumulación, incluso para la empresa que los posee.

El grado de protección de la ventaja competitiva que puede proporcionar cualquiera de las barreras a la imitación arriba presentadas es *variable*, tanto en lo que se refiere a su eficacia como en cuanto a su duración en el tiempo. Algunos de los factores que pueden influir sobre su efectividad son: La dinámica del entorno; la agresividad de la competencia en el sector; el grado de ambigüedad de las competencias; la dimensión y diversidad de la ventaja; el perfil de recursos de las empresas en competencia; el tipo de recursos protegidos.

La sostenibilidad de la ventaja está directamente relacionada con las posibilidades de que sea imitada por los competidores y durará mientras esto no ocurra. Así, “*_una ventaja competitiva será sostenida solamente si continúa existiendo después que los esfuerzos de duplicación de esta ventaja hayan cesado*” (Barney, 1991; Lippman y Rumelt, 1982). La duración de este embate (entre la empresa que detiene la ventaja y las empresas que la quieren imitar), puede, de hecho, alargarse en el tiempo. Sin embargo, no será la duración en términos de tiempo de calendario lo que definirá si la ventaja será o no sostenible, sino la inhabilidad de la competencia en duplicar (copiar) la estrategia que hace que la ventaja se sostenga (Barney, 1991:103).

3. Apropiabilidad

Una última condición es necesaria para que un recurso pueda ser fuente de ventaja competitiva: la posibilidad de *apropiación*, por parte de la empresa que posee el recurso, de las rentas que este pueda generar. Las

rentas generadas por un recurso normalmente irán para el propietario del recurso, sea este la empresa u otra persona o entidad. Cuando los derechos de propiedad están bien definidos, esto es, cuando es evidente quién es el dueño del recurso, y si este recurso no es móvil, (no es de libre negociación en el mercado), y no tiene el mismo valor para otras empresas o en otras aplicaciones, entonces el propietario de este recurso está en condiciones de quedarse con la mayor parte de las rentas que este recurso genera. Así, la empresa sólo consigue beneficiarse de las rentas de un recurso: 1-*Si tiene claramente la propiedad de ese recurso* (o derecho exclusivo sobre él). Cuando una capacidad está fuertemente asociada a los conocimientos de una o pocas personas dentro de la empresa, y si esa relación es fácilmente reconocible, entonces esas personas estarán en posición de apropiarse de una parte importante de las rentas que ayudan a generar; 2-*Si el recurso es de movilidad imperfecta*, esto es, no puede comercializarse en el mercado de factores. La inamovilidad de un recurso puede estar asociada a su *naturaleza*, (la reputación de la empresa, por ejemplo, no puede comercializarse aisladamente); por su *especificidad*, (cuando un recurso se torna parcialmente especializado a las necesidades específicas de la empresa y tiene, consecuentemente, más valor para la empresa que lo que desarrolló que en cualquier aplicación alternativa); o por su *“coespecialización”*, esto es, cuando el recurso tiene mayor valor económico cuando es usado en conjunto con otro (u otros) activos ya integrantes de la base de recursos de la empresa; 3-*Si el recurso fue adquirido a un coste inferior al valor de las rentas que va a generar*. Si el valor estratégico de un recurso (o de sus factores constituyentes) es conocido por todos, su coste de adquisición reflejará ese potencial y ya no será fuente de ventaja. Así, solamente en la presencia de imperfecciones, existentes o creadas, en el mercado de factores estratégicos, será posible la obtención de rentas para la empresa; y 4-*Si la empresa posee los activos complementarios necesarios para explotar este recurso en el mercado de productos o servicios*. Casi siempre, la comercialización exitosa de una innovación exige que los recursos y capacidades que le subyacen sean utilizados en conjunto con otras capacidades o activos, como: capacidad de marketing, producción competitiva, servicios post venta, etc. Así, la apropiabilidad de las rentas que una empresa puede percibir a partir de su base de recursos y capacidades valiosos, además de todas las restricciones comentadas anteriormente, depende, también, de la posesión o control de una variedad de activos complementarios que son necesarios para que la empresa pueda *hacer*

llegar al cliente el producto o servicio que incorpora el valor superior que le ha conseguido crear. Su ausencia (de los recursos complementarios coespecializados) implica una pérdida, de la mayor parte o incluso la totalidad de las rentas que la empresa ha creado, para los detentores de esos recursos, lo que a largo plazo puede comprometer la existencia misma de la empresa.

Conclusión

Las tres condiciones de heterogeneidad, sostenibilidad y apropiabilidad, arriba presentadas, resumen los requisitos que deben estar presentes para que sea posible la ventaja competitiva, o la generación de rentas, a partir de los recursos. Así, la *heterogeneidad*, originada por la escasez de recursos valiosos, es la más fundamental de las condiciones, ya que es lo que da origen a las rentas. Es un concepto básico de la teoría estratégica de gestión desde sus principios. La *sostenibilidad* es una condición indispensable para que las rentas generadas por los recursos estratégicos no sean disipadas por la competencia, esto es, para que puedan sostenerse a largo plazo. La *apropiabilidad*, que se basa principalmente en la imperfecta movilidad, hace que los recursos permanezcan disponibles a la empresa, aunque las rentas que generan puedan compartirse, en parte, con los propietarios de los factores. Los recursos con imperfecta movilidad son generalmente específicos a la empresa que los desarrolló, por lo que tienen menos valor fuera de la empresa que los utiliza. Conllevan, por lo tanto, un cierto grado de inflexibilidad a la empresa.

Aunque presentados de forma aislada, para una mejor comprensión, estas tres condiciones (heterogeneidad, sostenibilidad, y apropiabilidad) están, de hecho, estrechamente entrelazadas. Así, por ejemplo, los elementos que confieren sostenibilidad a la ventaja pueden verse igualmente como fuentes de heterogeneidad. A la inversa, las fuentes de heterogeneidad (valor y escasez) son, por definición, elementos que sostienen las diferencias de logro entre las empresas. De la misma forma, la imperfecta movilidad de los factores, y la especificidad de los activos, que están en la base de la apropiabilidad, pueden verse igualmente como fuentes de sostenibilidad de la ventaja competitiva. Aisladamente, la especificidad es también una forma de “unicidad” y, por lo tanto, fuente de heterogeneidad y de rentas. Las tres condiciones son necesarias, y ninguna es suficiente, por si sola, para garantizar ventaja competitiva en el largo plazo para la empresa.

Todos los mecanismos agrupados bajo los títulos de Heterogeneidad, Sostenibilidad, y Apropiabilidad, son, en realidad, **asimetrías**, naturales o inducidas, que afectan el comportamiento normal del mercado. Su papel es el de *crear, proteger y retener* beneficios económicos superiores a partir de recursos y capacidades únicos.

Desde el punto de vista de la gestión, la dispersión y puntos de vista todavía existentes dentro de la VBR dificultan la utilización de las diferentes teorías en la Dirección de Empresas. Mientras el análisis de los recursos individuales y su papel en la ventaja competitiva ya está bien desarrollado y consolidado, una parte significativa de la literatura de la VBR, especialmente la que se dedica a los aspectos dinámicos de creación de nuevos recursos y capacidades, es demasiado reciente, en su mayor parte informal, y está dirigida hacia una audiencia predominantemente no académica, por lo que, además de no estar sistematizada, incurre en una cierta dosis de imprecisión y disgregación, lo que dificulta el desarrollo de modelos de aplicación práctica.

Desde el punto de vista práctico, el modelo teórico de la VBR aquí presentado puede ayudar a los gestores a identificar, comprender y desarrollar mejor las fuentes internas de sus ventajas competitivas. La creación de asimetrías competitivas con base en los recursos, sin embargo, depende igualmente de la capacidad de los gestores en explotar inteligentemente sus recursos y capacidades. No basta con poseer recursos especializados. También es necesario optimizar su uso en estrategias que concreten su potencial de generación de renta. Las ideas desarrolladas por la VBR ofrecen un amplio soporte para este tipo de decisión.

Fuentes bibliográficas

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 33-46.
- BARNEY, J.B. (1986a): "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11, nº 3, pp.656-665.
- BARNEY, J.B. (1986b): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol.32, nº10, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1988): "Return to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis", *Strategic Management Journal*, Vol.9, Summer Special Issue, pp.71-78.
- BARNEY, J.B. (1989): "Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment", *Management Science*, Vol.35 (12), pp. 1511-1513.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp.99-120.

- BARNEY, J.B. (1996): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- BESANKO, D., DRANOVE, D. y SHANLEY, M. (1996): *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- BLACK, J.A. y BOAL, K.B. (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.131-148.
- CASTANIAS, R. P. y HELFAT. C. E. (1991): "Managerial Resources and Rents", *Journal of Management*, Vol.17, N° 1, pp.155-171.
- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1991): "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 33-48.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1997): *Corporate Strategy - Resources and the Scope of the Firm*, Irwin, Chicago.
- CONNER, K. R. (1991): "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?", *Journal of Management*, Vol.17, n° 1, pp.121-154.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, (12), pp. 1504-1511.
- FIOL, C.M. (1991): "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol.17, N° 1, pp.191-211.
- GHEMAWAT, P. (1986): "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 64, n°5, pp. 53-58.
- GHEMAWAT, P. (1991): *Commitment - The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33 (3), pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, Cambridge, MA. Reimpresión de la segunda edición.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994): "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, Vol.72, n° 4, pp. 122-128.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1995): *Competiendo por el Futuro - Estrategia Crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel S.A., Barcelona, 1ª Edición. Título original: "Competing for the Future", traducción de Esther Rabasco.
- HAMEL, G y PRAHALAD, C.K. (1996): "Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.237-242.
- HERZOG, L.T. (2000): "Aproximación a la Ventaja Competitiva a Partir de Recursos y Capacidades". Tesis Doctoral. Programa de Gestión Avanzada. Universidad de Deusto, Bilbao, España.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.

- LIEBERMANN, y MONTGOMERY, (1988): "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Summer Special Issue, pp. 41-58.
- LIPPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, 13, pp.418-438.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 363-380.
- MUELLER, D. C. (1986): *Profits in the Long Run*. Cambridge University Press, Cambridge.
- NELSON, R.R. (1991): "Why do firms differ, and how does it matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Winter Special Issue, pp.61-74.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1994): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA. Quinta impresión de la edición original de 1982.
- PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of The Growth of The Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- PETERAF, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- PORTER, M.E. (1997): *Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, México, vigésima cuarta reimpresión, 1997. La edición original es de 1980.
- PORTER, M.E. (1994): *Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. CECSA, México. Primera reimpresión, 1994. La edición original es de 1985.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of The Corporation", *Harvard Business Review*, May-June , pp. 79-91.
- REED, R. y DEFILLIPI, R. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.15, n° 1, pp.88-102.
- RUMELT, R.P. (1984): "Towards a Strategic Theory of the Firm", in Lamb, R.D. (edit.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- RUMELT, R.P. (1987): "Theory, Strategy, and Entrepreneurship", in Teece. D.J. (ed.) *The Competitive Challenge:Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA., pp.137-158.
- RUMELT, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-186.
- RUMELT, R.P. (1995): "Inertia and Transformation", in Cynthia A. Montgomery (edit.) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm - Towards a Synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Norwell, Mass., pp.101-132.
- SCHENDEL, D. (1994): "Introduction to 'Competitive Organizational Behavior: Towards an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage'", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.1-4.
- SCHOEMAKER, P.J.H. (1990): "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, Vol.36, N° 10, pp.1178-1192.
- SCHOEMAKER, P.J.H. (1992): "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", *Sloan Management Review*, Vol.34, Num.1, pp. 67-81. (Hay versión española: "Cómo

- ligar la visión estratégica a las capacidades clave”, *Harvard Deusto Business Review*, num. 60, 2, (1994), pp.22-39.
- TEECE, D.J. (1980): “Economies of Scope and the Scope of the Enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, pp.223-247.
- TEECE, D.J. (1982): “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, n° 1, pp.39-63.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1994): “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, CCC Working Paper N° 94-9. Revisión del CCC Working Paper n° 90-8, de Diciembre de 1990, titulado “*Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy*”. University of California, Berkeley.
- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
- WERNERFELT, B. (1989): “From Critical Resources to Corporate Strategy”, *Journal of General Management*, Vol.14, n° 3, pp. 4-12.
- WERNERFELT, B. (1995): “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp.171-174.
- WINTER, S.G. (1995): “Four Rs Of Profitability: Rents, Resources, Routines, And Replication. En Montgomery, C.A. (Ed.) *Resource-Based And Evolutionary Theories Of The Firm - Towards a Synthesis*. Kluwer Academic Publishers: Norwel, Mas., pp. 147-178.

RESUMEN

Un movimiento reciente en el campo de la estrategia de gestión sugiere buscar en el interior de la empresa las fuentes de la ventaja competitiva. Al conjunto de trabajos que defienden esa perspectiva se le denominó de la “Visión de la Empresa con Base en los Recursos” (Resource Based View of the Firm). Ese artículo presenta, de forma resumida, una sistematización de los conceptos que subyacen a esa nueva perspectiva, especialmente en lo que se refiere a las condiciones que deben estar presentes para que un recurso pueda ser fuente de ventaja competitiva sostenida, al mismo tiempo que propone una clasificación de los recursos útiles para su análisis sistemático dentro de las empresas.

SUMMARY

A recent movement in the field of management strategy suggests that the sources of competitive edge should be sought within companies. The works which argue this point are known collectively as the “Resource Based View of the Firm”. This article presents a brief, systematic outline of the concepts underlying this new viewpoint, especially as regards the conditions required for a resource to be a source of a sustained competitive edge. A classification of resources is also proposed which can be used to analyse them systematically within companies.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.