

---

## MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

---

ROBERTO JIMÉNEZ RAMÍREZ<sup>1</sup>, ALEJANDRO ANDALAFT CHACUR.<sup>2</sup>

### RESUMEN

Se construye un modelo para la evaluación de la empresa en base a la teoría de la ventaja competitiva, la visión basada en los recursos y las capacidades dinámicas. El tema estratégico últimamente se ha centrado en lo que se refiere a los factores que contribuyen a la generación de rentas extra normales. La explicación de la obtención de rentas extra normales ha evolucionado en el tiempo: en la década de los ochenta lo más importante fue el análisis del sector en que se desempeñaba la empresa, es decir la mirada estaba puesta en el mercado de los productos; mientras que en los noventa el énfasis se ha desplazado a los recursos, capacidades y habilidades que posee la empresa, es decir al mercado de los factores, lo que se ha denominado teoría basada en los recursos de la firma. Las empresas poseen diferencias en recursos y capacidades, debido a imperfecciones del mercado de los recursos y a la toma de decisiones por parte de los administradores respecto al desarrollo y adquisición de ellos. Estas diferencias, que se presentan entre las empresas en competencia, en la posesión y desarrollo de los recursos, llevarían a sustentar rentas económicas extra normales. El modelo propuesto permite determinar qué recursos, capacidades y habilidades son valiosos y cómo éstos deben ser administrados para aportar al desempeño de la empresa, esto es, para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

Palabras claves: evaluación de negocios, recursos y capacidades dinámicas, ventaja competitiva.

### ABSTRACT

**A model for business evaluations using a vision based on resources and dynamic capacities.**

We have constructed a business evaluation model using the theory of competitive advantage and a vision based on resources and dynamic capacities. The strategic subject is centred in the factors contributing to the generation of above-average revenues. Explanations for these above-average revenues have evolved through time. In the 1980's, large businesses concentrated on the product market, analysing

---

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Arturo Prat, Chile.

<sup>2</sup> Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Concepción, Chile.

various sectors in the market field. In the 1990's, the theory of resources, capacities, and abilities possessed by a company (or the market factors) changed to one based solely on the firm's resources. Many differences are found in companies' resources and capacities due to flaws in the resource market and administrative decisions regarding resource possession and development. These differences, found in the competition between firms, sustain above-average economic revenues. The model developed here determines the resources, capacities, and abilities that are important to the firm, as well as their proper administration for attaining a competitive advantage in the market.

Keywords : business evaluations, resources and dynamics capacities, competitive advantage.

## I. INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy se ve enfrentada a un ambiente cambiante, dinámico, discontinuo e incierto, lo que ha llevado a muchas de ellas a perder las ventajas que las hicieron exitosas en años pasados (Ghemawat, 1993). El ambiente industrial en el cual se mueve una empresa es básico para su objetivo, cual es el de obtener rentabilidad económica extra normal (Porter, 1987). Sin embargo, el sector industrial no es la única fuerza que afecta a las utilidades de una organización y algunas organizaciones del mismo sector son más rentables que otras (Majluf, 1996). De lo anterior surgen las siguientes interrogantes: ¿por qué en determinada industria o sector, algunas compañías se desempeñan mejor que otras?, o bien ¿cuál es la base de la ventaja competitiva? y ¿qué la hace sustentable?. En años recientes, una nueva teoría de cómo la empresa compite ha comenzado a emerger, y algunos califican a ésta de única en el campo de la estrategia (Peteraf, 1993). En realidad esta nueva aproximación sigue lo que ha sido la esencia de la estrategia, las competencias distintivas y recursos de la organización (Andrews, 1971). Andrews planteó que la base de la ventaja competitiva radica en lo que es, relativamente, distintivo o superior a los rivales y que utilizada apropiadamente es posible sacar provecho de las oportunidades que presenta el medio ambiente. La visión basada en los recursos está en desarrollo, no obstante aún así, ha permitido mejorar el entendimiento de cómo los recursos se aplican y combinan, qué hace la ventaja competitiva sustentable, y cuál es la naturaleza y origen de las rentas.

Las bases de esta nueva teoría no son nuevas. Entre ellas se considera el trabajo de Penrose (1959) de gran influencia, ya que se dan los primeros pasos en lo referente al estudio de los recursos como elemento determinante en el desempeño de las organizaciones. Con los trabajos de Wernerfelt (1984) y Rumelt (1984) se retoma esta mirada, y se profundiza con los trabajos de Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Conner (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993). La debilidad del desarrollo teórico basado en los recursos se encuentra en la identificación y valoración de los recursos de la empresa, que confieren ventaja competitiva. Este trabajo pretende entregar una forma sistemática de evaluación de la competitividad de una empresa y por ende de los recursos y capacidades que ella posee.

## II. MARCO CONCEPTUAL

Las empresas cada vez más están inclinadas por iniciar el proceso estratégico preguntándose: ¿Cuáles son nuestros recursos esenciales?, ¿Cómo podemos aumentar y proyectar nuestras capacidades críticas?. Esto es muy diferente de las preguntas que se realizaban en el ámbito de la planificación estratégica, tales como: “¿Cuál es nuestra misión corporativa?” o “¿Cuál es el negocio en que nos encontramos?”. Gran parte de esta reorientación es parte de la nueva forma en que se lleva a la práctica el proceso de construcción de la estrategia, que se debe al cambio radical del ámbito teórico (académico) como también del pensamiento estratégico práctico, que se denomina la “visión basada en los recursos”.

Esta perspectiva tiene sus límites en el pasado histórico de la estrategia, cobrando importancia las contribuciones de Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962), Andrews (1971). La visión basada en los recursos puede ser fechada en el año 1984. Ese año se publicó los artículos de Wernerfelt (1984) y de Rumelt (1984) que fueron seguidos por un gran número de importantes autores tales como Barney (1986), Dierickx y Cool (1989), Montgomery (1992), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), entre otros. El interés por el tema ha sido muy amplio, lo que se ha visto reflejado en el alto número de publicaciones que tratan el tema. En poco más de una década, la visión basada en los recursos ha emergido como quizás la aproximación contemporánea dominante en el ámbito de la estrategia.

## III. SURGIMIENTO DE LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS

Algunas de las razones por las cuales surge la visión basada en los recursos parecen bastante claras. La estrategia gozó en los años setenta de amplia popularidad. En ese momento, se tenía la planificación de portafolio, curva de experiencia, PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), las cinco fuerzas de Porter. Estas herramientas daban rigor y legitimidad a la estrategia a nivel tanto de negocio como corporativo. Las críticas apuntaban a la explicación y verificación de las propuestas científicas de las escuelas de planificación, y también de su visión poco realista de la implementación de la estrategia. Mintzberg (1994) observó que el enfoque de la planificación estratégica ha carecido de síntesis en la cual se plasme un pensamiento estratégico, que permita la generación de una perspectiva integradora que involucre intuición y creatividad al interior de la empresa; en cambio se ha centrado en el análisis, esto es fijar metas o un conjunto de objetivos en etapas, formalizando estas etapas a tal grado que puedan ser implementadas casi automáticamente y entregando anticipadamente las consecuencias o resultados de cada una de ellas.

Como consecuencia de estas carencias se buscó una mirada más introvertida, es decir, la investigación se trasladó al interior de la empresa. El efecto neto de la posición con una visión interna fue un creciente énfasis en identificar y expandir las fortalezas de la empresa. Muchas posiciones con una visión interna, probablemente, ayudaron a fomentar y sostener la idea esencial basada en los recursos. En éstas se plantea que las empresas son esencialmente diferentes en la dotación de recursos, llegando a ser una realidad el análisis de la estrategia y de la ventaja competitiva bajo ésta visión.

#### IV. LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

El punto de partida para el análisis es identificar y valorar los recursos y capacidades disponibles en la empresa. El análisis de los recursos se realiza a dos niveles de agregación. La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa: bienes de capital, destrezas de cada empleado, patentes, marcas, etc. Pero para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva, se debe observar cómo los recursos trabajan juntos para crear capacidades. Preparar un inventario de los recursos de la empresa puede resultar difícil. Tal documento no existe dentro de la contabilidad o de los sistemas de información de la mayoría de las empresas.

Un punto de partida útil es una clasificación de los principales tipos de recursos en tangibles, intangibles y en recursos humanos. Grant (1991) desarrolla estos términos de la siguiente forma: **los recursos tangibles** son los más fáciles de identificar y evaluar pues los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. La valoración por costos históricos puede dar escasa información del valor de mercado de un activo. Aunque el balance proporciona un punto de partida, es importante ir más allá de la información contable y considerar los factores básicos pertinentes para evaluar el potencial de recursos capaces de crear una ventaja competitiva.

Los **recursos intangibles** permanecen en su mayor parte invisibles en los estados financieros de las empresas. En sectores donde la calidad de los productos o servicios no se puede percibir fácilmente por los clientes potenciales, la reputación es un recurso de importancia crucial. Para valorar la reputación son críticas dos variables: primero, el valor de sobreprecio que la reputación puede sostener, y segundo, el ámbito de productos y mercados sobre los que puede ser empleada. Un segundo grupo de recursos intangibles de importancia es la tecnología. Para su valoración, un tema central es su posesión. La propiedad tecnológica, en la que los derechos de propiedad están claramente definidos, comprende patentes, derechos de autor y secretos comerciales. Sin embargo, el amplio marco de los conocimientos aplicados (*know-how*), la distinción entre los conocimientos propiedad de la empresa y propiedad del empleado se vuelve difusa.

En lo que respecta a **Recursos Humanos**, identificar y valorar la dotación de capital humano en una empresa es complejo y difícil. Las destrezas y capacidades individuales pueden ser evaluadas por los resultados del trabajo de las personas, sus experiencias y su título profesional. Los problemas de reconocimiento de las habilidades individuales aumentan por el hecho de que las personas trabajan juntas, en equipos, donde es difícil observar la contribución directa del individuo al resultado conjunto de la empresa. Cada vez más las empresas reconocen que para evaluar sus recursos humanos no importa sólo la experiencia y los conocimientos individuales, sino la habilidad de los empleados para trabajar juntos eficazmente. Por lo tanto, la capacidad de la organización no sólo depende de los recursos que posee sino también de la habilidad para integrar recursos diversos.

Referente a **Capacidades Organizativas**, los recursos normalmente no son productivos por sí mismos. Las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos. El término capacidades organizativas se refiere a la capacidad de la empresa para realizar una ac-

tividad concreta. La literatura usa los términos “capacidad” y “competencia” indistintamente (Hamel y Prahalad, 1994). Así, Selznick (1957) utilizaba «competencia distintiva» para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores, y Ansoff (1965) emplea el mismo término para analizar los fundamentos de las estrategias de crecimiento. Prahalad y Hamel (1990) acuñan el término «competencias esenciales» (*core competences*) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia, de aquellas otras que son más periféricas. Markides y Williamson (1994) definen competencias esenciales como un *pool* de experiencias, conocimientos, y sistemas que unidos pueden actuar como catalizador que crea y acumula nuevos activos estratégicos. Esos activos estratégicos, los cuales son imperfectamente imitables, constituyen una ventaja competitiva. En industrias donde la innovación tecnológica es importante, las capacidades esenciales de la empresa se espera dependan mucho de las habilidades y rutinas relacionadas con I+D<sup>3</sup>. Las competencias esenciales, argumentan Prahalad y Hamel (1994), son las que realizan un aporte desproporcionado al valor final del cliente o a la eficiencia con la que es entregado dicho valor; proporcionan una base para entrar en nuevos mercados y serían difíciles de imitar por los competidores, debido a la compleja armonización de tecnologías individuales y habilidades de producción.

## V. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES

Para examinar las capacidades de la empresa se requiere hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan dos enfoques, el primero es una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa y otro enfoque es el de la cadena de valor, que desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales. Sin embargo, ni la clasificación funcional ni la cadena de valor representan satisfactoriamente la estructura de las capacidades organizativas de la empresa. Grant (1993) ha propuesto que las capacidades estén constituidas por grupos de recursos trabajando juntos. En el caso de organizaciones complejas las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Algunas capacidades son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de capacidades. Es importante tener presente que las capacidades no pueden integrarse directamente. Estas sólo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas y ésta es la razón por la que las capacidades de alto nivel son tan difíciles de obtener. Una solución frecuente ha sido la creación de equipos multifuncionales de desarrollo de productos. Mientras que el establecimiento de tales equipos es una tarea aparentemente sencilla, la investigación sobre el desarrollo de nuevos productos, confirma que el problema más difícil es la habilidad del equipo para acceder a los conocimientos funcionales pertinentes en toda su amplitud y profundidad para el producto y conseguir integrarlos después.

Ghemawat (2000) propone un planteamiento algo diferente con respecto a las capacidades y competencias, las capacidades pueden asociarse con el enlace de retroalimentación que

---

<sup>3</sup> I+D: Investigación y Desarrollo.

fluye de actividades a dotación de recursos. La idea es que las capacidades específicas de la empresa, para desempeñar actividades mejor que los competidores, se creen gradualmente y se refuercen a lo largo del tiempo.

## **VI. PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS**

Diversas investigaciones han intentado explicar las razones por las que determinadas empresas son capaces de desarrollar ventajas competitivas en entornos cambiantes. Entre las respuestas propuestas por distintos autores desde diferentes enfoques, van abriéndose paso las que se inspiran en una visión schumpeteriana de la competencia, basada en la innovación y la capacidad de renovación de las empresas.

El enfoque clásico de la visión basada en los recursos, de la existencia y acumulación de recursos y capacidades valiosos, no supone por sí misma una condición suficiente para lograr ventajas competitivas en entornos dinámicos. La necesidad de sacar el mayor rendimiento de estos recursos está en el origen de una corriente que señala la necesidad de un enfoque dinámico. En entornos caracterizados por la velocidad del cambio es necesario utilizar capacidades dinámicas. El término dinámico se refiere a la capacidad de renovar las competencias para anticiparse o mantener la congruencia con el entorno cambiante; un determinado grado de respuesta innovadora es esencial cuando el tiempo para dar una respuesta al mercado es muy corto, el cambio tecnológico es muy rápido o la naturaleza futura de la competencia es difícil de definir.

Los elementos más destacados que ayudan a determinar las competencias distintivas dinámicas o capacidades dinámicas son: los procesos organizativos, la dotación de recursos que se posee y la trayectoria o camino de dependencia de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Lorenzo y Navarro (1998) proponen la creación de capacidades dinámicas a partir de las capacidades latentes y periféricas. La creación y desarrollo de capacidades dinámicas está limitada por la inercia que provocan los éxitos pasados y por el riesgo que supone el cambio. La complejidad que se deriva de las experiencias acumuladas de su dilatado pasado y/o del grado de diversificación o sofisticación tecnológica logrado, puede ser aprovechada y reutilizada.

## **VII. DESARROLLO DEL MODELO**

En el ámbito de la estrategia, en el pasado, el desempeño de la empresa ha sido explicado por su posición en el mercado de los productos. Es decir, las empresas exitosas eran aquellas que se encontraban en industrias altamente rentables. Sin embargo, debido a la falta de respuesta a los casos en que empresas sin estar ubicadas en buenas industrias, gozaban de rentas extra normales, cobra vigor la visión basada en los recursos, destacando que el desempeño exitoso se funda en la dotación de recursos y capacidades que la empresa posee y que se caracterizan por ser raros, valiosos, difíciles de imitar, no transables y no sustituibles. Es así como la

visión basada en los recursos predice que los recursos son la fuente más probable de ventaja competitiva para la empresa.

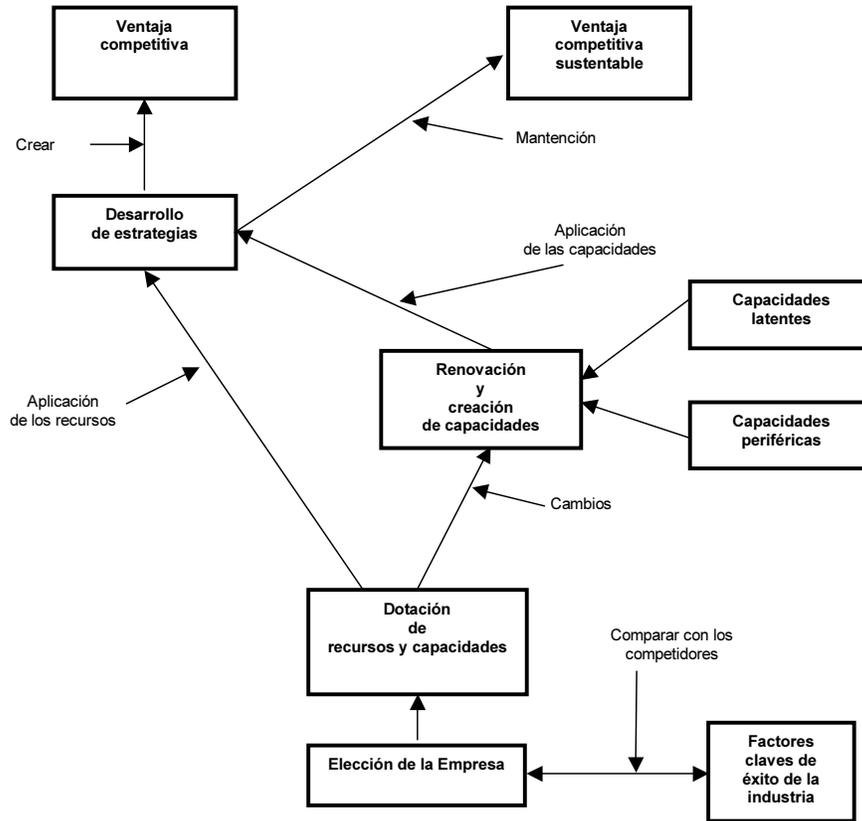
Sin embargo, la ventaja competitiva se erosiona a través de la competencia, especialmente en situaciones de alta incertidumbre y cambio tecnológico. La empresa, para evitar las amenazas a la sobrevivencia, necesita no sólo evitar la rigidez en competencias y dificultades competitivas, sino también debe hábilmente direccionar la renovación estratégica de competencias. Por lo tanto, la empresa enfrenta el desafío de construir proactivamente nuevas competencias mientras mantiene y proyecta las existentes para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

Existe claridad respecto a las condiciones que deben cumplir los recursos y competencias para alcanzar una ventaja competitiva (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995); no obstante, la cuestión clave es cómo gestionar el proceso de renovación de recursos y capacidades para hacer sustentable la ventaja competitiva. Con el fin de contar con una herramienta que permita el análisis de la empresa, se desarrolla un modelo que integra la visión desde el punto de vista del mercado de los productos, la visión basada en los recursos de la empresa y las capacidades dinámicas. El modelo propuesto se diagrama en la Figura N° 1. Este propone cómo determinar si la empresa cuenta con recursos y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva o si ha establecido una forma de creación y renovación de los mismos para hacer sustentable el éxito alcanzado.

### **VII.1. Selección de la empresa**

El modelo propuesto puede ser empleado para evaluar específicamente una cierta empresa o determinar dentro de una industria cuál es o cuáles son las empresas que se destacan en desempeño. Primero se caracteriza la industria y luego se elige una empresa para un análisis detallado. Para la elección de la empresa se aplica la metodología propuesta por Rouse y Daellenbach (1999), la cual se ha modificado. El primer paso es la caracterización de la industria, que consiste en seleccionar una industria, obteniendo datos de desempeño y generación de un *ranking* a partir de fuentes secundarias de información (revistas especializadas, boletines, etc.). El segundo paso es la identificación de la empresa, es decir agrupar las empresas por tipos o grupos estratégicos dentro de la industria seleccionada. Los grupos generalmente comparten estrategias similares, recursos estratégicos comunes (como barreras a la movilidad), rivalidad entre grupos e intergrupos y comunidad de grupos estratégicos, incluyendo atributos culturales, los cuales pueden ser todos controlados por el grupo de empresas. Para validar los grupos estratégicos se puede emplear alguna variable de agrupación, como tamaño, I+D, e innovación. Se recomienda el uso de información primaria (información interna de la empresa) y secundaria (publicaciones) para validar los grupos estratégicos, además de la consulta de expertos dentro de la industria.

**FIGURA N°1**  
**MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia en base a Teece, Pisano y Shuen (1997).

## VII.2. Identificación de los recursos

Esta es la etapa fundamental del estudio de competitividad. Se ha propuesto muchas formas de identificar los recursos de la empresa que confieren a ésta un desempeño superior. Wernerfelt (1984), basándose en Andrews (1971), definió, de manera muy amplia, los recursos como “cualquier cosa en la que pudiera pensarse como una fortaleza o debilidad de una empresa

determinada”. En esta definición está implícita la idea de que los recursos son factores fijos, atributos de la empresa que no pueden ser modificados en el corto plazo. Si se basan las estrategias en recursos que son fijos, tan sólo se puede esperar alcanzar una ventaja competitiva que difícilmente puede ser sustentada en el largo plazo. Es decir, con el paso del tiempo estos recursos dejan de ser valiosos, debido a que son fáciles de copiar, pasando a ser tan sólo la base para estar en competencia (para estar presente en la “cancha de juego”) pero ya no confieren una ventaja competitiva.

Como punto de partida para la identificación de los recursos, éstos pueden ser divididos en seis categorías (han sido sugeridas por Hofer y Schendel en Grant, 1993): recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizacionales. Se requiere profundizar en la valoración de los recursos, y ésta no puede ser aislada, debido a que el valor de los mismos está determinado por el interjuego con las fuerzas del mercado. Por lo tanto la valoración debe ser realizada en función de los recursos que poseen los demás miembros de la industria, esto es, se debe llevar a cabo una comparación con los factores claves de éxito de la industria.

Para determinar el valor de los recursos se puede aplicar los cinco test propuestos por Collis y Montgomery (1995):

- (1) Test de inimitabilidad: ¿Son los recursos difíciles de copiar?
- (2) Test de durabilidad: ¿Qué tan rápido este recurso se deprecia?
- (3) Test de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor creado por los recursos?
- (4) Test de sustitución: ¿Puede un recurso único ser superado por un recurso diferente?
- (5) Test de superioridad competitiva: ¿Son sus recursos verdaderamente mejores?

Luego de evaluados los recursos, se debe establecer si existe capacidad para alcanzar una ventaja competitiva. Peteraf (1993) plantea que la ventaja competitiva se basa en cuatro condiciones:

- (1) Recursos superiores: heterogeneidad dentro de la industria
- (2) Límites ex-ante a la competencia
- (3) Movilidad imperfecta de los recursos
- (4) Límites ex-post a la competencia.

Todas ellas deben ser cumplidas simultáneamente.

### **VII.3. Identificación de los factores claves de éxito de la industria**

Los autores Amit y Schoemaker (1993) ofrecen una conexión entre los determinantes de la industria, los factores estratégicos de la industria y el nivel de recursos y capacidades de la empresa, los activos estratégicos. Los factores estratégicos de la industria son el conjunto de recursos y capacidades que llegan a ser los primeros determinantes de las rentas económicas

para los participantes de la industria. Los activos estratégicos, a nivel de la empresa, se refieren al conjunto de recursos y capacidades específicos de la empresa desarrollados como base para la creación y protección de la ventaja competitiva de la empresa. Los factores estratégicos de la industria están caracterizados por la inclinación a fallas de mercado y a las subsecuentes asimetrías de distribución entre las empresas. Los factores estratégicos de la industria están determinados a nivel de mercado a través de complejas interacciones entre los competidores, clientes, innovadores externos a la industria, proveedores, factores medio ambientales (tecnología, regulaciones) y otros participantes.

#### **VII.4. Renovación y creación de capacidades.**

La empresa debe permanentemente invertir en el desarrollo de nuevas competencias, que le permitan enfrentar el futuro con un amplio espectro de capacidades. Para Dierickx y Cool (1989), las opciones acerca de cuánto gastar (invertir) en las diferentes posibles áreas son centrales para la estrategia de la empresa. Sin embargo, las elecciones acerca del área de dominio de las competencias están influenciadas por las elecciones pasadas. Por lo tanto, en cualquier punto dado en el tiempo, la empresa debe seguir cierta trayectoria o camino de desarrollo de competencias, existiendo lo que se denomina camino de dependencia (Teece, Pisano y Shuen, 1997), siendo esto complementario con el hacer compromisos, propuesto por Ghemawat (1991). Los compromisos se refieren a unas cuantas decisiones globales que implican grandes cambios en dotación de recursos, que tengan efectos significativos y duraderos en los futuros “menús” de oportunidades.

El desarrollo de capacidades implica selecciones que individualmente son pequeñas y frecuentes, más que individualmente importantes e infrecuentes (Ghemawat 2000). Para Ghemawat las capacidades representan la retroalimentación entre el hacer de las actividades y el tener de la dotación de recursos. La idea clave es que las capacidades específicas de la empresa se crean gradualmente y se refuerzan durante largos períodos de tiempo. Lorenzo y Navarro (1998) demuestran, a través del estudio de casos, que las grandes organizaciones complejas cambian utilizando capacidades existentes en su interior, y sugieren dos mecanismos por los cuales las organizaciones crean y desarrollan capacidades dinámicas: uno de carácter temporal, que denominan capacidades latentes y otro de carácter espacial, denominadas capacidades periféricas. Ambas capacidades, más los necesarios recursos y capacidades complementarios (recursos y capacidades actuales) permiten la creación y desarrollo de capacidades dinámicas. La obtención de capacidades dinámicas permitiría a la empresa alcanzar ventajas competitivas sustentables.

#### **VII.5. Relación entre los recursos y la ventaja competitiva**

Se define que una empresa ha alcanzado una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea valor y que no es implementada simultáneamente por los competidores actuales o potenciales, (Barney,1991). Ello depende del rigor de la competencia existente en

la industria en que la empresa participa; así, si la competencia es muy intensa, lo que provoca incertidumbre y cambio, es posible que la ventaja competitiva no dure por mucho tiempo. Generalmente estas ventajas transitorias están basadas en recursos que son rígidos.

#### **VII.6. Relación entre las capacidades y la ventaja competitiva sustentable**

Una empresa se dice que tiene una ventaja competitiva sustentable cuando ha implementado una estrategia que crea valor y simultáneamente no ha sido implementada por ningún competidor actual o potencial, y además las otras empresas no están capacitadas para duplicar los beneficios de esta estrategia, (Barney 1991). Según Rumelt (1984), una ventaja competitiva es sustentable solamente si continua existiendo después de que los esfuerzos para duplicar esa ventaja han cesado. De modo que una ventaja competitiva que sea sustentable no implica que “durará para siempre”, ésta solamente sugiere que la empresa no tendrá competencia a través de los esfuerzos de duplicación de otras empresas.

Cambios imprevistos en la estructura económica de una industria podrían hacer que la ventaja competitiva se disipe, es decir, las fuentes de la ventaja competitiva sustentable dejan de ser valiosas para la empresa. Estudios sobre la sustentabilidad enfatizan el poder de los procesos de aprendizaje organizacional, el estilo de administración idiosincrática y la cultura. Donde complejos procesos de ensamblaje o de servicio están involucrados, los procesos de aprendizaje organizacional pueden sustentar ventajas (Williams, 1992). Nelson y Winter (1982) denominaron a esto “rutinas” organizacionales. En casos extremos, las fuentes de ventaja pueden ser muy reales pero tan ininteligibles (ambigüedad causal), que aún para los líderes de la industria, les impide la duplicación.

### **VIII. CONCLUSIONES**

El modelo propuesto permite identificar qué tipos de recursos y capacidades posee una empresa, cómo éstos confieren una ventaja competitiva y cómo ésta puede ser sustentada.

Los recursos y capacidades son fundamentales en el desempeño de las empresas, si éstos poseen ciertas características que los hacen raros, únicos, inmóviles, no imitables y no transables.

Para determinar si se crea o no valor neto, se ha empleado el test propuesto por Collis y Montgomery (1995) de inimitabilidad, durabilidad, apropiabilidad, sustitución y superioridad competitiva.

Para determinar el potencial para alcanzar una ventaja competitiva, se ha empleado el criterio desarrollado por Peteraf (1993) de heterogeneidad, límites ex-ante a la competencia, movilidad imperfecta de los recursos y límites ex-post a la competencia.

Finalmente los recursos confieren la capacidad a la empresa para responder a los cambios, por lo tanto, contribuyen a que la empresa aproveche las oportunidades que presenta el medio ambiente.

## REFERENCIAS

- AMIT R. y SCHOEMAKER P.J.H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14: 33-46.
- ANDREWS , K.,R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Reeditado en 1997: *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- ANSOFF I. 1965. *Corporate Strategy*. Penguin, Harmondsworth, R.U.
- BARNEY J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1/17: 99-120.
- CHANDLER A. 1962. *Strategy and Structure*. Reeditado en 1997: *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- COLLIS D., J. y MONTGOMERY C., A., 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*. Pp.: 118-125.
- CONNER K., R. 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have Theory of the Firm. *Journal of Management*. 1/17: 121-154.
- DIERICKX I. y COOL K. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 12/35: 1504-1513.
- GHEMAWAT, P. 1991. *Commitment: The Dynamic of Strategy*. The Free Press, New York, USA.
- GHEMAWAT, P. 2000. *La Estrategia en el Panorama del Negocio: Texto y Casos*. Prentice Hall, México.
- GHEMAWAT, P. 1993. The Risk of Not Investing in a Recession. *Sloan Management Review*. Pp.: 51-58.
- GRANT, R., M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*. Pp.: 114-135.
- GRANT, R., M. 1993. *Strategic Management*. Nichols Publishing Company, USA.
- HAMEL G. y PRAHALAD C.,K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.

- LORENZO G., J. y NAVARRO J., R. 1998. Flexibilidad estratégica y capacidades dinámicas: Utilización de las capacidades latentes y periféricas de la organización. VIII Congreso Nacional de ACEDE Empresa y Economía Institucional, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- MAHONEY J. y PANDIAN, J., R. 1992. The Resources-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 13: 363-380.
- MAJLUF N. 1996. Evolución del pensamiento estratégico y la centralidad de la persona en la organización – Curso Tutorial. XIX Taller de Ingeniería de Sistemas, Santiago Chile.
- MARKIDES, C., C. y WILLIAMSON P., J. 1994. Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. Reeditado en 1997: *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- MINTZBERG H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Pp.: 107-114.
- MONTGOMERY C., A. 1992. Resources: The Essence of Corporate Advantage. Harvard Business School. Case 9-792-064.
- NELSON R., P. y WINTER S.,G. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Reeditado en 1997: en *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- PENROSE E. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Reeditado en 1997: *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- PETERAF M., A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14: 179-191.
- PORTER M., E. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. Pp.: 2-21.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Pp.: 79-91. Existe artículo en español 1991: “La organización por unidades estratégicas de negocios ya no sirve”, *Harvard-Deusto Business Review*. Pp.: 47-64.
- ROUSE M., J. y DAELLENBACH, U. 1999. Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic*

Management Journal. 20: 487-494.

RUMELT R., P. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. Reeditado en 1997: Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.

SCHOEMAKER P.J.H. 1990. Strategy, Complexity and Economic Rent. Management Science. 10/36: 1178-1192.

SELZNICK P. 1957. Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. Reeditado en 1997: Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.

TEECE D., J.; PISANO G. y SHUEN A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 7/18: 509-533.

WERNERFELT B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180. Reeditado en 1997: Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.

WILLIAMS J., R. 1992. How Sustainable is Your Competitive Advantage?. California Management Review. Pp.: 29-51.