

January 2009

Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades

Manuel Alfonso Garzón Castrillón
Universidad del Norte, manuelalfonsogarzon@gmail.com

Andre Luiz Fischer
Universidad de Sao Paulo, afischer@usp.br

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

Garzón Castrillón, M. A., y A.L. Fischer (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Equidad y Desarrollo*, (11), 75-104.
<https://doi.org/10.19052/ed.229>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades¹

Manuel Alfonso Garzón Castrillón* / Andre Luiz Fischer**

RESUMEN

La teoría de los recursos y las capacidades surge en el seno de la dirección estratégica, bajo la premisa fundamental de que existe heterogeneidad entre las organizaciones, en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; explicando las diferencias de resultados entre ellas. En los últimos años se han producido una serie de aportes trascendentales a la teoría de los recursos y las capacidades de las organizaciones, de los que se hace eco en este artículo, cuyo objetivo es presentar una visión global y sistematizada de dicha teoría. Se aborda el estudio de sus antecedentes, del contenido –el cual se centra en

la definición de los conceptos de recursos y capacidades–, y de las condiciones a cumplir por dichos conceptos en las decisiones relacionadas con la gestión de los recursos y las capacidades de las organizaciones. En la parte final se analizan las posibles aplicaciones de dicha teoría a la administración de las organizaciones, y las principales limitaciones de ésta tanto en lo que se refiere a sus fundamentos teóricos como a su aplicación práctica.

Palabras clave: recursos y capacidades, dirección estratégica.

1 Avance del marco teórico del proyecto de investigación “O papel dos incentivos para a aprendizagem organizacional, um estudo comparativo entre os casos brasileiro, Colombiano e da Republica Dominicana”, desarrollado con el apoyo de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia como becario de Posdoctorado - Departamento de Administración de la FEA Universidad de São Paulo.

* Administrador de Empresas, Programa de Desarrollo empresarial, Magister en docencia, Doctor en Ciencias Administrativas, Post doctor (C). Profesor Asociado de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: manuelalfonsogarzon@gmail.com

** Magister en Administración, doctor en Administración, profesor de la Facultad de Economía, Administración y Contaduría FEA de la Universidad de Sao Paulo. Ph.D, SAo Paulo (Brasil). Correo electrónico: afischer@usp.br .

Fecha de recepción: 8 de febrero de 2009.

Fecha de aprobación: 12 de marzo de 2009.

A ROUTE OF COLLABORATION BETWEEN THE ECONOMY AND THE ADMINISTRATION: THE THEORY OF THE RESOURCES AND THE CAPACITIES

ABSTRACT

The Resource-based view of the organizations arises from the core of the strategic management, under the fundamental premise of the existence of heterogeneity between firms, referred to the amount of resources and capabilities. This heterogeneity is considered to be the main reason for the diversity of results between different firms.

In the last years a series of transcendental contributions to the theory of the resources and capacities of the organizations has taken place, of whom echo becomes in this I articulate, whose objective is to present/display a global and systematized vision of this theory, undertakes the study of the antecedents

of the same one, the content, as it is centered in the definition of the concepts of resources and capacities, the conditions to fulfill by same in the decisions related to the management of the resources and the capacities of the organizations.

In the final part the possibilities of application of same to the administration of the organizations and the main limitations of this theory are analyzed as much in which its practical application talks about to its theoretical foundations like a.

Keywords: resources and capacities strategic management.

INTRODUCCIÓN

Con pocas publicaciones en español, la teoría de los recursos y las capacidades aparece en el ámbito académico en la década de los años ochenta, y se puede considerar como la precursora de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, ya que se centra en el análisis de los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. Esta teoría considera la organización como el conjunto de recursos y capacidades que configuran ventajas competitivas; asimismo, se encuadra dentro del denominado análisis estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Por tanto, construye ventajas competitivas que le permiten a las organizaciones obtener utilidades superiores a su competencia, gracias fundamentalmente de ventajas en la eficiencia de la organización. Esta aproximación tiene sus raíces en una discusión teórica planteada durante mucho tiempo acerca de las fortalezas y las debilidades.

El primero en aplicar conscientemente una perspectiva de recursos y capacidades al campo de la estrategia es Rumelt, quien percibe ésta como un conjunto relacionado de recursos idiosincrásicos y de actividades de conversión de recursos, todo lo cual forma un hatillo enmarañado. También se puede afirmar que fue Wernerfelt el primero en reconocer esta aproximación como una nueva perspectiva, que no intenta explicar la naturaleza de los mecanismos de aislamiento que permiten que las utilidades y la ventaja competitiva puedan sostenerse.

Así, la ventaja competitiva está más ligada a los recursos difíciles de imitar y a la idiosincrasia de la organización, que a los productos-mercado; en este caso, lo que se debe hacer es manejar de manera óp-

tima los recursos de la organización. En consecuencia, si centramos el análisis interno desde la perspectiva basada en los recursos y las capacidades, la organización como un conjunto de recursos y de capacidades, son precisamente las diferencias o heterogeneidades en los recursos y las capacidades los que permitirán obtener una rentabilidad superior.

En este orden de ideas, Teece comprueba que las organizaciones de éxito poseen una o más formas de activos intangibles tales como el *know-how* tecnológico, de dirección y de gerencia. De acuerdo con este autor, puede considerarse que el despliegue de los activos intangibles diferentes, o mercados geográficos distintos, puede permitir la generación de utilidades más altas, siempre que exista un modo de transferir ese *know-how*.

De manera resumida, los aspectos más importantes de la teoría de los recursos y las capacidades (TRRCC) son los siguientes:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y estas capacidades no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones, lo cual explica sus diferencias de rentabilidad.
- Cada vez más, los recursos y las capacidades tienen un papel relevante en la estrategia. La pregunta que es necesario responder es: ¿qué necesidades puedo satisfacer?, y no ¿qué necesidades quiero satisfacer?
- El beneficio de una organización se da en función tanto de las características del entorno, como de los recursos y las capacidades de que dispone.
- Es necesario vincular el diseño y la ejecución de una estrategia de crecimiento con los recursos de que se dispone.

- Los recursos disponibles nunca son una limitante definitiva para el desarrollo de una organización.
- Los recursos constituyen una referencia importante para reflexionar sobre si aquella estrategia tendrá posibilidades de éxito o no.

Este enfoque destaca que el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles tiene, en último término, una conexión directa con los recursos y las competencias distintivas de una organización, y no sólo un buen posicionamiento en el sector (Wernerfelt, 1984).

Asimismo, Wernerfelt (1984) planteó la conveniencia de contemplar las ventajas competitivas desde la perspectiva de los recursos, mientras que Parlad y Hamel (1990) señalan:

- El desarrollo de competencias esenciales es el factor que implica el crecimiento y la rentabilidad de una organización en dos dimensiones paralelas. La primera consiste en gestionar los recursos adecuadamente. La segunda consiste en utilizar y aplicar los recursos en direcciones consistentes con su valor.
- Una competencia nuclear o esencial es aquella que realiza una contribución singular y elevada al valor de un producto o servicio para el cliente. Una segunda característica de una competencia diferencial es que debe ser única, no fácilmente imitable por los competidores.
- En la medida en que una competencia es fácilmente adquirida o desarrollada por los competidores, su valor para la organización tiende a decaer y la competencia deja de ser diferencial (Margalef, 2000).

- Las competencias diferenciales o esenciales que una organización posee en un determinado momento, se pueden articular en torno a dos dimensiones básicas: los recursos de que dispone una organización, y las capacidades que las personas y la organización han desarrollado con aquellos recursos a lo largo del tiempo (Margalef, 2000).

Lo anterior es contrario al análisis estratégico tradicional propuesto por Porter (2007), que centra su interés en los estudios sectoriales relegando a un segundo plano los aspectos internos de las organizaciones, estudios que dirigen sus esfuerzos a mostrar diferencias entre sectores, pero que apenas se ocupan de las diferencias dentro de dicho sector (Rumelt, 1984). Expresiones como “atractivo del sector”, “grupo estratégico”, o “crecimiento del mercado”, son utilizadas hoy en las cátedras universitarias, en la consultoría y en las juntas de directivos en las organizaciones latinoamericanas, para explicar la rentabilidad de las organizaciones. Implícitamente este análisis supone dos cuestiones:

1. Las organizaciones pertenecientes a un mismo sector son iguales en cuanto a recursos y estrategias disponibles.
2. Las diferencias entre organizaciones, en caso de que las haya, sólo se pueden mantener a corto plazo (Cuervo, 1993).

Sin embargo, se empiezan a observar diferencias en los resultados de las organizaciones que se mantienen a lo largo del tiempo y ante esto se preguntan: si todas las organizaciones de un mismo sector o grupo estratégico tienen las mismas oportunidades, ¿cuál es el motivo de esta disparidad de resultados?

A esta pregunta intenta responder la teoría de los recursos y las capacidades de las organizaciones (*Resource-Based View*), la cual hace énfasis en sus aspectos internos, como factores explicativos de tales diferencias.

El desarrollo de esta teoría se ve impulsado por dos hechos: por un lado, aparecen trabajos empíricos que muestran cómo las diferencias de resultados intersectoriales son menores que las diferencias intra-sectoriales, y por otro lado, como señala Levinthal (1995), aparecen esfuerzos de investigadores por distinguirse de sus inmediatos predecesores y eliminar así un desequilibrio en la literatura especializada que inclinaba claramente la balanza hacia el lado del análisis sectorial.

ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES Y SU RELACIÓN CON LA ECONOMÍA Y LA ADMINISTRACIÓN

Para encontrar los antecedentes de la teoría de los recursos y las capacidades, nos remontaremos a los orígenes de la dirección estratégica de las organizaciones, la cual surge con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre organizaciones (Levinthal, 1995). Así, los primeros trabajos (Selznick, 1957; Andrews, 1971) se centraban en estudiar las competencias distintivas entre organizaciones.

A finales de los años setenta se produce un cambio en la orientación, y la diversidad entre sectores pasa a ocupar el lugar central en lo que a nivel de análisis se refiere. Este cambio se ve impulsado por la aparición –en los años ochenta– de la obra *Estrategia competitiva* de Michel Porter, autor que, influido por los postulados de la economía industrial, propone una metodología para analizar los sectores industriales,

metodología que tiene una gran aceptación, lo que hace que durante casi una década el interés se centre en éstos, olvidándose temporalmente de las competencias organizacionales.

En los años noventa, ante la evidencia empírica de las dificultades de este modelo² para explicar los orígenes de la ventaja competitiva y ante la aparición de trabajos que demuestran cómo las diferencias de resultados entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989), los investigadores se vuelven a centrar en los aspectos internos de las organizaciones como factores explicativos de los resultados de la ésta. Surge así una nueva corriente de investigación en el seno de la dirección estratégica de las organizaciones que, bajo la rúbrica de teoría de los recursos (*Resource-Based View*), se ocupa de estudiar estos aspectos.

Los orígenes de esta teoría se encuentran bastante dispersos. De una parte, se sitúan en los primeros trabajos de la dirección estratégica, principalmente en el de Andrews (1971), autor que considera que la función del estratega es encontrar un adecuado equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades de las organizaciones. Para eso, se basa en la existencia de las competencias distintivas para competir con éxito, concepto al que continuamente se hace referencia en la teoría de los recursos y que se debe a Selznick (1957). De otra parte, en 1959 aparece la obra de Edith Penrose, publicada bajo el título que se puede traducir como *Teoría del crecimiento de las organizaciones*, en la que se las considera como un conjunto único de recursos productivos.

De forma paralela, la teoría de los recursos y las capacidades recibe aportes de la economía, los cuales

2 Diferencias que todavía no se aceptan en el 2009 en América Latina, donde se predica la teoría Porteriana como un dogma.

introducen simultáneamente nuevas perspectivas y eliminan algunas de las que tradicionalmente han impedido la colaboración entre la economía y la administración, que aún persiste en nuestras facultades. Los dos cambios principales que pueden favorecer esta colaboración son (Knudsen, 1995):

1. abandonar la idea de que las organizaciones son como una caja negra, y pasar a considerarlas como un elemento más dentro de una teoría más amplia de precios y mercados que puede contribuir significativamente a explicar diferentes aspectos; y
2. asumir que existen diferencias entre las organizaciones, alejándose así de la concepción clásica para la cual todas las organizaciones son iguales en términos de los recursos controlados y los productos ofrecidos. La organización pasa a ser concebida como una institución compleja que nace con el propósito de mediar en la colaboración entre los propietarios de los recursos (Knudsen, 1995). En este sentido, Chamberlin desarrolló en 1933 un modelo de competencia, en reacción a la idea de homogeneidad de los clásicos.

Para Chamberlin (1933), la competencia en las industrias se da entre organizaciones con recursos diferentes, los cuales les permiten implementar estrategias difícilmente imitables con las que obtienen unos resultados superiores. Algunos ejemplos de estos recursos el *know-how* de los empleados, tales como: la reputación, las marcas, y la habilidad para trabajar en equipo, entre otros; recursos situados en un lugar destacado en el seno de la teoría que nos ocupa.

Por tanto, podemos afirmar que este enfoque presenta un carácter ecléctico e integrador, ya que recoge elementos de múltiples campos. Así, Mahoney y

Pandian (1992) estiman que en la economía institucional los orígenes de la teoría de los recursos se encuentran en el campo de la estrategia³.

Por su parte, Conner (1991) sitúa los orígenes de la teoría de los recursos y las capacidades en la teoría neoclásica, la organización industrial y la teoría de los costos de transacción, mientras que Amit y Schoemaker (1993) estiman que también se debe considerar la teoría behaviorista.

Así pues, se puede afirmar que estamos ante una teoría de carácter conciliador entre la economía y la dirección estratégica, pues pretende aprovechar las complementariedades existentes entre una y otra para explicar el comportamiento y los resultados de las organizaciones.

Las influencias recibidas se manifiestan en los conceptos asumidos por esta teoría, principalmente en lo que se refiere al concepto de organización, de emprendedor, y a los objetivos y las competencias entre organizaciones.

En relación con el concepto de organizaciones, son patentes las influencias de la teoría neoclásica, en la medida en que se asume que aquella es una unidad de producción. Sin embargo, se rechaza la concepción neoclásica de organizaciones como entes sin historia, al estimar que se trata de una unidad acumuladora de conocimientos (Penrose, 1962), idea puesta de manifiesto por las teorías behaviorista y evolucionista, manifestando que dicha acumulación de conocimientos es consecuencia del aprendizaje organizacional.

Por otro lado, a la hora de definir las organizaciones se reciben influencias de la economía institucional,

³ Teoría positiva de la agencia, teoría de los derechos de propiedad, teoría de los costos de transacción y teoría evolucionista y en la organización industrial (escuela de Chicago y escuela de Harvard).

pues se admite la existencia de una estructura de gobierno encabezada por el emprendedor (Penrose, 1962), y se cuestiona la jerarquía estudiada por las teorías integradas en la economía institucional. Así, la teoría de la agencia⁴ proporciona el apoyo necesario para una mejor comprensión del proceso de despliegue de recursos de las organizaciones, al estar condicionado por la aparición de costos de agencia (Castanias y Helfat, 1991), al tiempo que la teoría de los costos de transacción ayuda a comprender la decisión de internalizar o acudir al mercado en el caso de apropiación de recursos (Mahoney y Pandian, 1992; Madhok, 1997).

La definición del emprendedor, al menos en parte, puede ser considerada como neoclásica, en el sentido de que éste es la “persona que decide sobre la utilización de los recursos de las organizaciones”. Sin embargo, para la teoría de los recursos y las capacidades la figura del emprendedor adquiere un papel crítico (Madhok, 1997), pues se le atribuye una función mucho más amplia, al encargarlo no sólo de utilizar los recursos –como sucede para los neoclásicos–, sino también de impulsar el desarrollo de nuevos recursos (Spender, 1996).

En este sentido, es de destacar que en la actualidad el concepto de organizaciones como entidades acumuladoras de conocimiento tiene gran relevancia, y se pone de manifiesto en diferentes trabajos en los que, sobre la base de la teoría de los recursos, se desarrolla una teoría de las organizaciones basada en el conocimiento (Knowledge-based). Entre dichos trabajos se pueden citar los de Grant (1996), Spender (1996), Conner y Prahalad (1996) y Kogut y Zander (1996).

Con relación a los objetivos de las organizaciones existe un paralelismo con la teoría neoclásica, ya que ambas destacan los objetivos financieros. Sin em-

bargo, ya no se persigue tanto la maximización del beneficio, sino mejorar los resultados con relación a algún índice de referencia, como los resultados de los competidores, los del año anterior, o los del mes anterior, como lo decida cada organización. Esto es así por los siguientes motivos (Hunt, 1997):

1. los directivos tienen racionalidad limitada;
2. el interés de los directivos puede no coincidir con el de los propietarios, y
3. cuestiones éticas pueden frenar el intento de maximización.

En cuanto a la formulación de objetivos, son evidentes las influencias de la teoría del comportamiento, en la medida en que se asume la necesidad de establecer un proceso de negociación entre sus participantes, los cuales tienen intereses distintos, e incluso contrapuestos. Al mismo tiempo, en este aspecto juega un importante papel la economía institucional, ya que ésta es una situación típica de asimetría de información y oportunismo entre directivos y propietarios.

En cuanto a la competencia entre organizaciones, resultan claros los lazos con la organización industrial, en tanto ésta proporciona una metodología válida para su estudio. Baste como ejemplo la influencia del trabajo de Porter en la dirección estratégica de la organización. Sin embargo, la organización industrial estudia la competencia entre organizaciones desde una perspectiva neoclásica (información perfecta, racionalidad del decisor, identidad de intereses entre decisor y organización e igualdad de oportunidades para todos los competidores).

Las últimas tendencias comienzan a considerar la discrecionalidad en la actuación de las organizacio-

4 A la hora de fijar los incentivos al emprendedor también es necesario considerar los aportes en el sentido de que la propiedad y el control no recaigan en las mismas manos para conseguir que éste actúe en beneficio de las organizaciones y no en beneficio propio (Amit y Schoemaker, 1993).

nes y las diferentes dotaciones de recursos y capacidades con las que comienzan su actividad, lo que explica las diferencias entre ellas (Salas, 1989; Foss, 1996), diferencias consideradas como un instrumento útil para explicar la estructura de los mercados (Foss, 1996).

Frente a ello, la organización se encuentra ante una competencia caracterizada por la incertidumbre, la asimetría en la información y la racionalidad limitada del decisor en una entidad, organización que, mediante la implantación de la estrategia, puede alterar la estructura de la competencia en un sector. Con estas condiciones, la teoría de los recursos se encuentra próxima al modelo schumpeteriano de competencia, tal como Penrose (1962) reconoce explícitamente. Schumpeter cree en la posibilidad de las organizaciones para alterar la estructura del sector mediante el proceso de destrucción creativa.

Es decir, para Schumpeter la organización debe aprovechar sus oportunidades competitivas mediante la innovación radical, modelo que ha sido revisado por la teoría evolucionista, la cual recoge y amplía los postulados de Schumpeter, considerando también la innovación incremental producida como consecuencia del aprendizaje organizacional como fórmula válida para competir, todo ello en un ambiente de incertidumbre y racionalidad limitada. Este modelo es plenamente aceptado por la teoría que nos ocupa.

Así pues, es importante manifestar que, como consecuencia de la concepción de la organización como una entidad acumuladora de conocimiento –a cuyo frente se encuentra un emprendedor con racionalidad limitada y con unos objetivos condicionados por los factores antes enumerados– aparece la heterogeneidad entre organizaciones como una asunción básica de la teoría de los recursos, heterogeneidad que

se mantiene a lo largo del tiempo y que puede ser debida a factores internos y factores externos, estos últimos concretamente relacionados con la existencia de fallas de mercado para transferir activos específicos⁵.

EL PAPEL DE LOS RECURSOS EN LAS ORGANIZACIONES

La teoría de los recursos y las capacidades define la organización como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la organización constituye el nivel de análisis adecuado, y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados organizacionales.

Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las organizaciones en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Desarrollada en el seno de la dirección estratégica, la teoría pretende ofrecer una guía normativa para alcanzar una profunda comprensión de las fuentes de la ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Winter, 1995), objetivo que se centra en la idea de explotar las oportunidades de beneficios latentes en la dotación idiosincrásica de recursos de la organización (Winter, 1995). La formulación de esta teoría gira en torno a los siguientes tres puntos fundamentales:

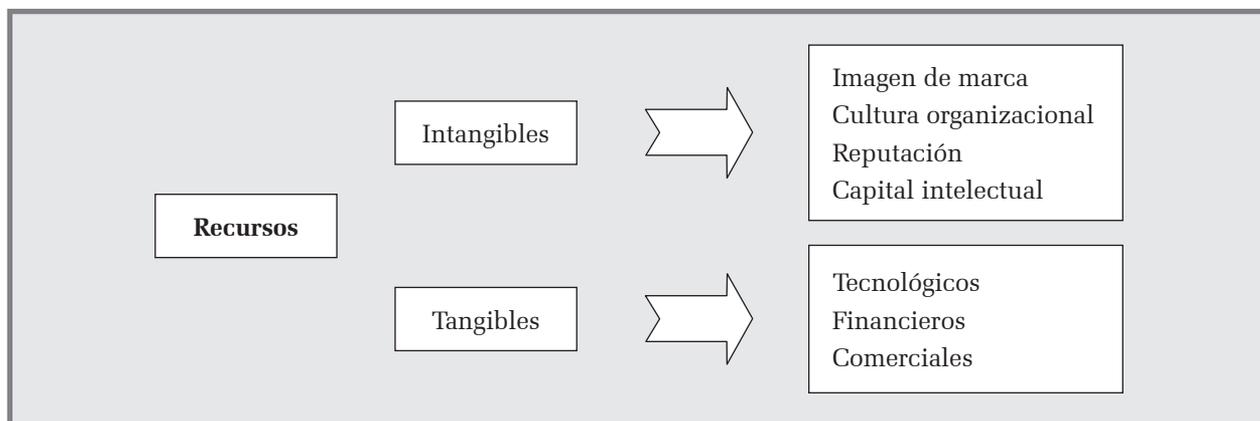
- Concepto de recursos y capacidades de la organización.
- Requisitos a cumplir para la consecución de rentas.

5 Cuya explicación se encuentra en la teoría de los costos de transacción, condición que es la base para la obtención de ingresos organizacionales.

- Condiciones de equilibrio y racionalidad en relación con las decisiones sobre recursos y capacidades.

En seguida abordaremos los conceptos de recursos tangibles e intangibles.

FIGURA 1. LOS RECURSOS EN LAS ORGANIZACIONES.



Fuente: Elaborado por el autor (2009) con base en Margalef Jordi (2000).

RECURSOS INTANGIBLES

Con relación a los recursos intangibles, ordinariamente el valor de estos no queda reflejado en los estados financieros de las organizaciones. Se destacan la imagen de la marca de la organización, la cultura organizacional, la reputación, y el capital intelectual, entre otros (Margalef, 2000).

El problema principal de los recursos intangibles es que su identificación y definición práctica resultan difíciles y su valoración es problemática. No obstante también es cierto que estamos en una sociedad de servicios, en la cual el conocimiento y la información se convierten en los pilares del desarrollo emprendedor, y los recursos intangibles adquieren una importancia creciente (Margalef, 2000).

La importancia de estos recursos se puede visualizar, por ejemplo, comparando el valor de cotización en bolsa y el valor contable, o el precio pagado cuando

las organizaciones son adquiridas. Entre los recursos intangibles más relevantes se pueden destacar la reputación vinculada a la marca o a la imagen de la organización, la tecnología relacionada con la capacidad de innovación, la calidad, y el capital relacional, para lo cual es necesario determinar si las relaciones son de confianza entre clientes y proveedores, contratos de suministro a largo plazo, y derechos de propiedad, entre otros.

En ese sentido, el talento humano es importante en razón a que ofrece a la organización sus destrezas, sus habilidades, sus conocimientos, sus capacidades de decisión, y sus cuestiones englobadas dentro de los conceptos de capital intelectual⁶.

Estos aspectos son fundamentales para la ventaja competitiva, pero el inconveniente es efectuar la valoración de los mismos, ya que no sólo se trata de determinar los conocimientos del personal –estudios realizados, experiencia profesional– sino que, en

6 Para Edvinsson y Malone (1997) la definición de capital intelectual es: la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad, que humano, incluyendo su capital relacional, su capital intelectual y su capital social.

muchos casos, lo importante es poder evaluar sus capacidades reales en el logro de los objetivos, en su relación con otras personas, su capacidad de trabajar con otros y de resolver problemas.

RECURSOS TANGIBLES

Los recursos tangibles son fácilmente identificables; son activos reflejados contablemente en el balance de una organización. Los recursos tangibles más importantes son los tecnológicos, los comerciales, los de fabricación y los financieros (Margalef, 2000). El problema puede provenir de su valoración, ya que puede aparecer por su valor histórico, cuando tal vez tienen más valor del que aparece en libros. Por ejemplo, muchos edificios situados en lugares antiguos o centros históricos de las ciudades pueden tener más valor que el asignado en libros.

Los recursos tangibles constituyen el capital productivo de la organización y es tarea de la Dirección General incrementar su productividad. El problema de los recursos tangibles –como edificios, equipos, entre otros– radica en que con el paso del tiempo pueden perder importancia como fuente de ventaja competitiva, ya que pueden ser imitados o adquiridos por los competidores, de ahí la importancia cada vez más creciente del recurso intangible.

Desde el punto de vista de su utilización y contribución al crecimiento y la estrategia general de una organización se pueden plantear tres grandes cuestionamientos sobre el valor de esos recursos tangibles:

- Primera: ¿su utilización actual es eficiente?
- Segunda: ¿su utilización en los futuros proyectos de la organización será tan eficiente, al mismo nivel, o superior que la competencia?
- Tercera: si la organización comenzara sus operaciones hoy, ¿serían los activos los elegidos para

ejecutar las operaciones? (Margalef, 2000). La cuestión es si esos activos son los que la organización verdaderamente necesita para aquella estrategia exitosa.

LAS CAPACIDADES

Las capacidades organizacionales se han definido como aquellas habilidades que los profesionales de una organización han desarrollado con el transcurso del tiempo, bien individualmente, bien colectivamente como resultado del trabajo con otros profesionales dentro de la organización, y utilizando determinados recursos tangibles e intangibles (Margalef, 2000).

El desarrollo de estas capacidades que acaban convirtiéndose en auténticas competencias diferenciables y en motores del crecimiento, es complejo. En el fondo, su desarrollo está relacionado con el conocimiento, con el aprendizaje en las organizaciones y con el aprendizaje de las personas a partir de las experiencias de los demás (Margalef, 2000).

Se han hecho esfuerzos tanto para identificar cuáles son las capacidades específicas de las organizaciones que pueden ser la fuente de ventajas, como para explicar cómo las combinaciones de competencias y de recursos pueden desarrollarse, desplegarse y protegerse. Se trata de realizar la explotación de las competencias específicas de las organizaciones internas y externas, para dirigir el cambio del ambiente.

Esta aproximación subraya que las organizaciones desarrollan capacidades de gestión y combinaciones de habilidades tecnológicas, funcionales y organizacionales difíciles de imitar. Ello hace que en este campo se integren cuestiones como la gestión del conocimiento, que implican la investigación y el desarrollo de productos y procesos, la transferencia de tecnología, la propiedad intelectual, la fabricación, el talento humano y el aprendizaje organizacional.

El hilo conductor, el eje de todo el campo, es el conocimiento. Se ha pasado de conceptos bien definidos, de estructuras, de análisis de flujos, a la consideración de un elemento superior, con un mayor grado de abstracción, más genérica en apariencia y más difícil de captar, pero a su vez más rica y que se encuentra en la base de cualquier explicación de los fenómenos organizacionales y de las capacidades.

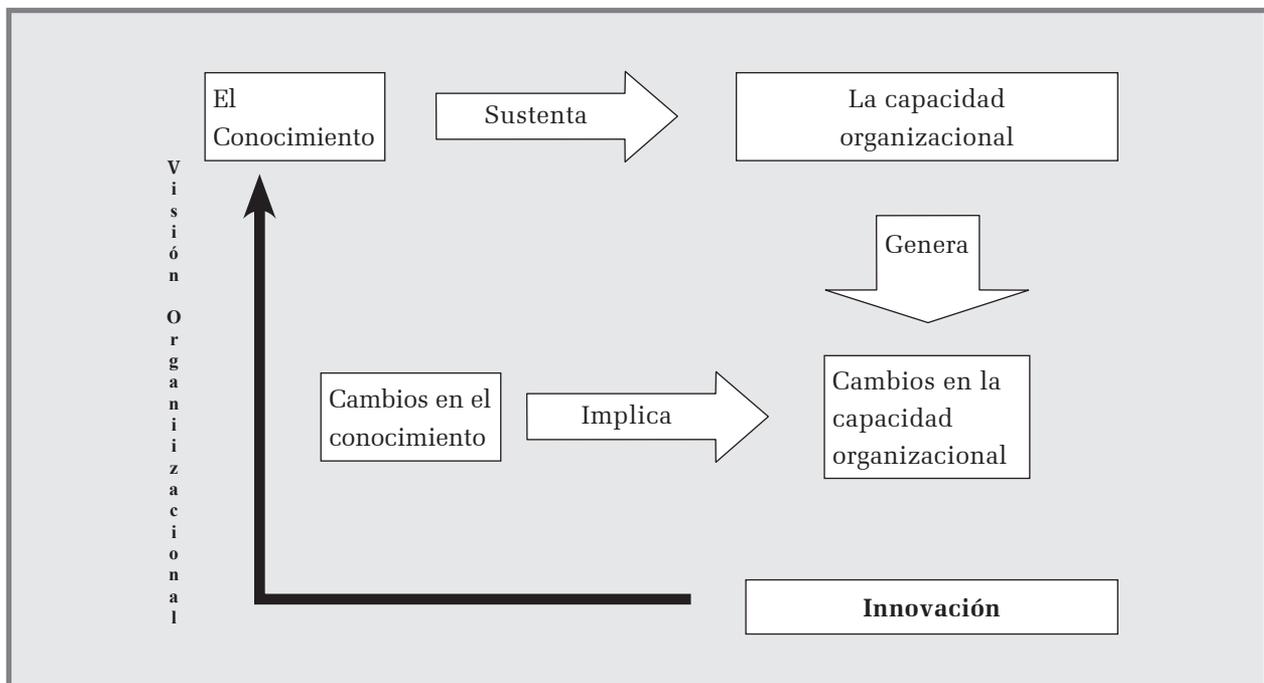
Por tanto, estas capacidades pueden traducirse en un conjunto de actividades que –para resumirlo de un modo sencillo– una organización sabe hacer muy bien. Estas capacidades incluyen la mayoría de las funciones emprendedoras: el desarrollo de los directores, de los gerentes y de los colaboradores en una organización; la excelencia en productos y operaciones, la capacidad de innovación de productos, su comercialización, el servicio de venta y posventa, o la gestión financiera.

Estas capacidades se han desarrollado normalmente a partir de una persona, un equipo directivo y unos recursos, lo que las convierte en competencias diferenciales, en motores e inductores del crecimiento en su carácter único (Margalef, 2000).

EL CONCEPTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Los conceptos de recursos y capacidades han sido tratados por numerosos autores. Sin embargo, a menudo las definiciones son demasiado amplias y, por tanto, confusas, lo que resulta poco adecuado a la hora de afrontar nuevos problemas. Este es el caso de Barney (1991), quien define los recursos de la organización como “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos emprendedores, información, conocimientos, etc., controlados por una organización que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991).

FIGURA 2. CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES.



Fuente: Adaptado de Afuah (1999), Garzón (2005).

Esta definición incluye tanto el concepto de recurso como el de capacidad y, en consecuencia, resulta vaga. Por su parte, Wernerfelt (1989) define los recursos atendiendo a su potencial de uso y distingue tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo, pero ilimitado a largo plazo. Esta noción, similar a la recogida por Black y Boal (1994), se refiere en los dos primeros casos a lo que vamos a denominar recursos, y en el tercero a las capacidades.

Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen las reservas de factores productivos que la organización posee o controla.

Por tanto, las capacidades tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la organización emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso (Penrose, 1962). Están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizacional, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, ante determinados estímulos la organización actúa de forma automática (Teece, 1982). Así, la capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991; Arregle, 1995), siendo las rutinas organizacionales una serie de pautas de actuación, regulares y predecibles, que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982).

Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción entre las personas, y entre éstas y los demás recursos (Grant, 1991). Dichas relaciones se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel,

1991; Winter, 1995; Garzón, 2008) y definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer. Esto implica que los recursos organizacionales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades.

Finalmente, es importante señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades, en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez que aquéllas contribuyen a aumentar reservas de recursos (Dierickx y Cool, 1989). Esta interdependencia es tal, que ambos conceptos pueden llegar a confundirse, por lo que Conner (1991) manifiesta la necesidad de establecer una jerarquía que permita delimitar con precisión cuáles son unos y otras, lo que se traducirá en un mayor poder explicativo de tales conceptos.

EL VALOR DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

Dentro de una organización, ciertos recursos pueden tener un valor mayor que en otras organizaciones. En otras palabras, una misma organización puede aprovechar mejor unos recursos determinados en algunos mercados o en determinadas fases del crecimiento. En particular, el valor de los recursos está en relación muy estrecha con lo que la organización hace o quiere hacer, es decir, con su estrategia y con sus planes de crecimiento.

Según Margalef (2000), los recursos y las capacidades pueden poseer algunas de las siguientes cualidades: ser únicos, ser valiosos para los clientes, no ser sustituibles, no ser imitables, y no ser adquiribles en un mercado abierto. Cuanto mayor sea el grado de estas cualidades, más elevado será el valor de recursos y de capacidades para la organización.

Por tanto, los recursos y las capacidades deben tener, al menos, las dos siguientes características: poseer

un valor para la organización, y que ese valor sea duradero. En cuanto a la primera, los recursos carecen de valor cuando no son únicos, porque se pueden adquirir en un mercado abierto. En cuanto a la segunda (Margalef, 2000), la duración de ese valor depende de la dificultad de imitar los recursos y las capacidades de la organización, o de sustituirlos por otros aún más valiosos.

La duración del valor de unos recursos o unas capacidades será tanto mayor cuanto mayor sea el número de combinaciones de recursos o de capacidades únicos, con otros recursos y capacidades, haciendo así más complejos los procesos de imitación y los de la organización; es así como lo propone Margalef (2000).

LA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

La importancia de los recursos y las capacidades es innegable, pero no se trata sólo de estudiar la posible existencia de recursos o capacidades ociosas que puedan ser utilizadas por la organización para crecer. En efecto, al evaluar decisiones estratégicas de crecimiento, la pregunta esencial es si la organización dispone de recursos o de capacidades necesarias para lograr que el proyecto de crecimiento sea una realidad, al menos en lo que está bajo el directo control de la organización (Margalef, 2000).

En palabras de Margalef (2000) resulta crítico preguntarse si la organización dispone de la cantidad y de la calidad necesarias de los recursos y las capacidades idóneos para garantizar el proceso de crecimiento. Al hablar de los recursos se incluyen los tangibles y los intangibles, en definitiva, todos los recursos y todas las capacidades asociados a la cadena de valor de la organización. La importancia de cada uno de ellos varía según la decisión concreta que se evalúe⁷.

Cuando los recursos no existen, o no existen en la cantidad y la calidad adecuadas, resulta imprescindible diseñar un plan que ayude a su consecución, bien sea mediante el desarrollo interno, su adquisición a terceros, o a las alianzas con organizaciones que ya disponen de ellos (Margalef, 2000).

Una capacidad esencialmente necesaria en cualquier caso –y de manera particular en las decisiones de crecimiento– es la gestión. En efecto, Margalef (2000) plantea que el crecimiento puede exigir una mayor atención de los directivos hacia ciertas tareas o proyectos que antes no figuraban en su agenda.

Si este refuerzo no es orientado adecuadamente, la eficacia y la calidad de la atención a los problemas y a los retos puede acabar disminuyendo de manera substancial, y lo que tenía que ser un proyecto orientado al crecimiento de la organización acaba siendo un proyecto que resta fuerza a la evolución de la organización. En general, podemos observar que existe una cierta tendencia a sobrevalorar los recursos y las capacidades disponibles y a subvalorar los realmente necesarios.

Una organización puede tener recursos directivos en abundancia. Sin embargo, si estos recursos no son los que la organización necesita en aquellos momentos, pueden ser inútiles. Por consiguiente, desde este punto de vista el límite al crecimiento no son los recursos o las capacidades disponibles, sino los recursos y las capacidades adecuados a las necesidades de la organización y que permitan seguir impulsando el crecimiento; de lo contrario, aquellos recursos pueden ser inútiles.

De esta manera, en una organización, el intraempresario⁸ puede realizar su trabajo de innovación

⁷ Ver formato de evaluación propuesto en el Anexo 1.

⁸ Intrapreneur, concepto acuñado por Gifford Pinchot III (1985).

con base en los recursos que tienen las organizaciones, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- los económicos, para el financiamiento de sus ideas (capital de riesgo, capital venture, o capital paciente),
- la base tecnológica, ya que puede utilizar la planta instalada en su tiempo ocioso para producir un nuevo artículo o servicio (Pinchot, 1985; Duncan, 1988),
- el talento humano, pero la mayor ventaja está en los recursos y las capacidades de la organización,

que le permiten tener y sostener una ventaja competitiva y además dificultan la imitación.

Si una organización está obteniendo utilidades con base en competencias medulares que se convierten en capacidades organizacionales, la pregunta que hace Afuah (1999) es: ¿por qué otras organizaciones no pueden imitarla y crear competencias similares? Esto nos lleva a una propiedad más de las competencias: la imitabilidad, es decir, el grado en que una competencia se suele duplicar o sustituir por parte de los competidores.

FIGURA 3. LA IMITABILIDAD CUANDO LA VENTAJA SE LOGRA CON CAPACIDADES.

I m i t a b i l i d a d	Baja	Ganancias insignificantes	Ganancias en el largo plazo
	Alta	No hay ganancias	Ganancias en el corto plazo
		Capacidades, competencias, cualidades y conocimientos no medulares	Capacidades, competencias, cualidades, conocimientos medulares

Fuente: Elaborado con base en Afuah (1999); Tee (1986), Goodman (1994) y Garzón (2006).

También surge la pregunta: ¿cómo? Y Afuah (1999) responde: si el conocimiento que sustenta las competencias es tácito⁹ en el sentido de que no está codificado, sino más bien, incorporado en rutinas de la organización y se aprende acumulativamente a

través del tiempo, los posibles imitadores tienen tres problemas. En primer lugar, resulta difícil saber precisamente qué es lo que se desea imitar. En segundo lugar, aun cuando una organización supiera con exactitud qué es lo que desea imitar, es posible que

⁹ Es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el *Know how*. Es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y en las metáforas, así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, se toca, se siente y se escucha. Garzón *et ál.* (2008).

no sepa cómo hacerlo, puesto que la competencia se aprende acumulativamente a través de los años y está incorporada en los individuos o a las rutinas de las organizaciones¹⁰. En tercer lugar, puesto que la creación de competencias toma tiempo, los imitadores pueden hallarse siempre retrasados ya que pasan tiempo imitando, mientras que los propietarios originales de las competencias pasan a niveles superiores de las competencias, a otras nuevas.

Si un competidor no puede crear competencias, la pregunta que realiza Afuah (1999) es la siguiente: ¿por qué no comprarlas? Una respuesta posible es que las competencias no sean comerciables, o se puedan trasladar con facilidad de una organización a otra. Se han expuesto dos razones del porqué. En primer lugar, debido a la naturaleza tácita del conocimiento básico, puede resultar difícil determinar precisamente qué es lo que se desea comercializar y quién tiene los derechos de propiedad para qué partes del conocimiento básico. En segundo lugar, el conocimiento básico puede ser difícil en el sentido de que es muy costoso transferirlo.

Dado el papel que desempeñan esas cualidades en la organización para ofrecer productos de bajo costo o diferenciados, la pregunta que plantea Afuah (1999) es: ¿por qué los competidores no querrían imitar tales cualidades? En realidad quieren hacerlo, y con frecuencia lo hacen, pero la imitabilidad quizá no sea fácil para ciertos tipos de cualidades. Algunas de ellas, como patentes o derechos de autor, están protegidos legalmente. A causa de la incertidumbre y la complejidad asociadas a la creación de algunas, quizá sea muy difícil imitarlas.

Otra pregunta realizada por Afuah (1999) es la siguiente: ¿por qué los competidores no pueden com-

prar cualidades de algún otro? En algunas ocasiones lo hacen, pero en otras no siempre es fácil o posible.

FUENTES DE COMPETENCIAS Y CUALIDADES

Una vez establecida la importancia de las competencias y de las cualidades, regresamos –con base en Afuah (1999)– a dos preguntas importantes sobre ellas: ¿de dónde provienen? y ¿por qué en el proceso de adquirir estas capacidades, las organizaciones no ofrecen más entre sí y terminan con capacidades que son demasiado costosas para generar ganancias? Las capacidades de una organización son una función de los siguientes aspectos:

- Su medio ambiente local
- Su estrategia
- Su estructura
- Su sistema y su personal
- Sucesos casuales

Es decir, tanto la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos de una organización, como las personas, desempeñan un papel decisivo para crear y explotar el conocimiento. La consistencia estratégica, diferencia a los precursores exitosos de los demás.

DESPILFARRO DE CAPACIDADES

La competencia y las cualidades son tan importantes que las organizaciones no se controlan en el proceso de adquirir una capacidad, de modo que quien termine con ésta haya pagado tanto que ¿ya no sea rentable? En algunos casos, como lo plantea Afuah (1999), las organizaciones han pagado demasiado por las capacidades. En segundo lugar no todas las organizaciones tienen las cualidades complementa-

10 Las propiedades 1 y 2 normalmente son atribuibles a la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982).

rias apropiadas que en ocasiones son decisivas para crear una capacidad.

IMPLICACIONES PARA LA COMPETENCIA

Realizar las actividades en cada etapa de la cadena de valor exige ciertas capacidades (competencias y cualidades), y los resultados en ciertas producciones sugiere Afuah (1999); la competencia por parte de las organizaciones, son más que un sólo producto final de bajo costo o diferenciado al final de la cadena de valores. Cada etapa puede considerarse como un punto competitivo en el cual las organizaciones compiten por dos cosas:

- por las capacidades y el conocimiento tecnológico de mercado que las sustenta.
- por la producción en esa etapa.

Tal producción se vende o se utiliza como el insumo de la etapa siguiente, o ambas cosas. Por consiguiente, en el nivel de generación de ideas, la carrera puede ser tanto por la capacidad para seleccionar buenas ideas para el desarrollo, como por el conocimiento tecnológico que sustenta esa capacidad. La producción puede ser para patentes, licencias, secretos comerciales o derechos de autor. La organización no necesita mantener la propiedad intelectual para su propio uso exclusivamente; puede concederla bajo licencia, o negociarla por alguna otra cosa.

En el nivel de desarrollo, la organización no sólo compite por diseñadores calificados y por la capacidad para diseñar en favor de una capacidad de fabricación, también compite por forjar alianzas que les permita obtener el diseño o la norma dominante. En la carrera por un diseño o norma dominante pueden ser valiosas tanto las cualidades (dimensiones) de la organización y su reputación, como una base instalada compatible.

En el nivel de fabricación, afirma Afuah (1999), la organización compite por tecnologías de procesos y por la capacidad para entregar productos modulares de calidad a bajo costo y a tiempo.

En algunas industrias, establece Afuah (1999), que las organizaciones venden dos clases de productos finales. La primera es el producto final genérico, que los comerciantes minoristas compran y venden bajo sus marcas registradas, y la segunda es el producto final de marca comercial que los fabricantes venden bajo su propia marca registrada.

Según Afuah (1999), una implicación importante de esta competencia de múltiples niveles y múltiples etapas es que un lanzamiento fallido de un producto final puede no constituir en realidad un “fracaso” para una organización, puesto que ésta puede haber creado una reserva tanto de competencias y de cualidades, como de conocimientos tecnológicos y de mercado que es posible utilizar para ofrecer otros productos o servicios.

Las organizaciones obtienen ganancias al vender productos diferenciados o de bajo costo. Las competencias y las cualidades constituyen la base de esos productos. La competencia de una organización es, en palabras de Afuah (1999), su capacidad para realizar una actividad. Las cualidades son cosas como la producción de la propiedad intelectual, o la reputación, que corroboran o complementan las competencias de una organización al, ofrecer productos o servicios de bajo costo o diferenciados. Estas cualidades y competencias, que denominamos capacidades, pueden hallarse en cualquier parte a lo largo de la cadena de valores de la organización. Dos propiedades de las capacidades de una organización determinan su rentabilidad: el carácter medular y la imitabilidad.

El carácter medular de una competencia, o grado en que la capacidad es central para que la organización ofrezca productos de bajo costo o diferenciados. Para

que una capacidad sea medular, tiene que satisfacer tres criterios: valor para el cliente, diferenciación de los competidores y extensibilidad. La imitabilidad de una capacidad es el grado en que ésta puede ser imitada por otras organizaciones. Cuanto más medular e inimitable sea una capacidad, más rentable es para su propietario.

El fundamento sólido de las competencias y las cualidades es el conocimiento. Éste, según Afuah (1999), tiene tres propiedades que hacen impacto en la capacidad de una organización para realizar actividades en la cadena de valores: novedad, carácter tácito y cantidad. La novedad alude al grado en que el conocimiento necesario para realizar una actividad es nuevo, es decir, si la innovación es radical o incremental. El conocimiento tácito no está codificado; es difícil de expresar inteligiblemente, o expresar sobre papel o en forma electrónica. La cantidad se refiere a qué cantidad del conocimiento es necesario para realizar la actividad.

REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES PARA CONSEGUIR UTILIDADES

Uno de los postulados fundamentales de la teoría de los recursos y las aplicaciones es que los resultados de la organización dependen de la explotación del potencial de los recursos y las capacidades de la organización para la generación de utilidades. De acuerdo con lo anterior, una constante en el ánimo de los autores consultados ha sido identificar los requisitos que deben cumplir dichos recursos y capacidades para sustentar ventajas competitivas y, en consecuencia, generar utilidades. Los autores –Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993),

Collis y Montgomery (1995)– centran su atención en determinar las condiciones necesarias para:

- que los recursos y las capacidades de la organización generen utilidades;
- que dichas utilidades sean duraderas en el tiempo, y
- que la organización pueda apropiarse de una parte de ellas.

De acuerdo con los postulados de la teoría que nos ocupa, la capacidad de la organización para generar utilidades depende de la posesión de unos recursos y unas capacidades heterogéneas, es decir, que sean diferentes a los del resto de las organizaciones. Peteraf (1993) clasifica estos recursos y capacidades atendiendo a los niveles de eficiencia que presentan, distinguiendo tres tipos generales: aquéllos que proporcionan una eficiencia superior, los que proporcionan una eficiencia normal, y los que dan una eficiencia inferior.

Siguiendo esta clasificación, la organización que posea recursos del primer tipo estará en disposición de obtener utilidades económicas, entendiendo por tales todo ingreso superior al costo necesario para atraer los servicios del factor productivo. Para Peteraf, la condición básica de dichos factores es que tengan una oferta limitada, es decir, que se trate de factores-recursos escasos.

De esta forma, la escasez puede venir propiciada por dos motivos:

- que se trate de recursos con una oferta fija, en cuyo caso generarían utilidades basadas en la teoría de David Ricardo, o con una oferta casi fija¹¹, y

11 Esto es, recursos con una oferta fija a corto plazo pero que se pueden expandir incrementalmente dentro de la organización que los utiliza a largo plazo, lo que presenta mayores oportunidades de generar utilidades.

- que se trate de recursos con una oferta deliberadamente limitada, que generarían utilidades de monopolio.

Entre los autores existe una discrepancia entre si las utilidades generadas por los recursos se deben a utilidades basadas en la propuesta de David Ricardo, o son utilidades de monopolio. Los que defienden la primera opción no asumen las condiciones de equilibrio y, por tanto, estiman que las utilidades provienen de una mayor eficacia y eficiencia en el empleo de los recursos. Por el contrario, los que se inclinan por la segunda, sí asumen dicha condición y estiman que las utilidades se generan debido a la efectividad de los mecanismos protectores.

Sin embargo, la escasez es condición necesaria, aunque no suficiente, para obtener utilidades. Es preciso, además, que tales recursos y capacidades permitan añadir al producto atributos que sean valorados por el cliente (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995), ya que, en caso contrario, éste no tendría incentivo alguno para adquirir el producto. Alternativamente, también se considera la posibilidad de que se trate de recursos y capacidades que permitan la obtención del producto a un costo inferior, hecho que tiene efectos similares a los mencionados antes. Barney (1986) y Peteraf (1993) concuerdan en que el beneficio derivado de la puesta en marcha de una estrategia se puede ver compensado por los costos de su implantación.

Por tanto, otro de los aspectos a tener en cuenta es el costo de apropiación de los recursos, el cual debe ser inferior al beneficio que proporcionen. En el caso de recursos adquiridos en el mercado, serán necesarias imperfecciones en el éste (Barney, 1986) y para los recursos generados internamente se deberá considerar su costo de desarrollo (Dierickx y Cool, 1989). Para que las utilidades sean sostenibles en el tiempo es preciso que existan límites a la competencia, límites que se concretan por medio de dos mecanis-

mos: la imitabilidad imperfecta y la sustituibilidad imperfecta.

La imitabilidad imperfecta se puede deber a:

- las características intrínsecas de los recursos en cuestión y las circunstancias que los rodean, las cuales pueden constituir barreras que impidan o dificulten la imitación por parte de los competidores –activos especializados, información especial, patentes, marcas registradas, reputación, imagen, restricciones legales– con lo que se consigue el mantenimiento de las utilidades; y
- al proceso que conduce al desarrollo de dichos recursos, en especial, si este proceso tiene un elevado componente tácito y/o es socialmente complejo; en este caso, los recursos están protegidos de la imitación por mecanismos tales como economías en la reducción del tiempo, eficiencias derivadas del volumen de activos, interconexiones entre activos, erosión de los activos y ambigüedad causal (Dierickx y Cool, 1989).

Se destaca la ambigüedad causal planteada por Lippman y Rumelt (1982) en virtud de la cual los competidores no pueden conocer con exactitud los recursos y las relaciones entre ellos que conducen a la obtención de ventajas competitivas.

Estas barreras son conocidas como mecanismos aisladores, denominación dada por Rumelt (1984). Por su parte, Collis y Montgomery (1995) señalan que un recurso es inimitable si cumple alguna de las siguientes características:

- a) que sea único, en cuyo caso por definición no se puede imitar;
- b) que se haya acumulado lentamente en el seno de la organización, es decir, que sea dependiente de la trayectoria, la cual se considera única e irrepe-

tible, y, en consecuencia, el recurso obtenido así también lo será;

- c) ambigüedad causal; y
- d) disuasión económica, que aparece cuando una organización ha realizado una inversión considerable para desarrollar algún recurso que, en principio, la competencia puede duplicar, pero razones relacionadas con el potencial de absorción del mercado aconsejan no hacerlo.

En cuanto a la sustituibilidad, vale la pena señalar que ha recibido poca atención por parte de los estudiosos, a pesar de que representa una amenaza mucho más seria que la imitación, la cual, en numerosos, casos es imposible. Para Dierickx y Cool (1989) esta amenaza se materializa en la situación de obsolescencia en que pueden quedar los recursos y las capacidades de la organización si algún competidor desarrolla un sustitutivo con unas prestaciones mayores que las del original.

Para evitar esto, la mejor solución es seguir una actitud innovadora, como indican Schumpeter (1976), Penrose (1962) y Garzón (2005), mediante el establecimiento de procesos de búsqueda (Nelson y Winter, 1982) que permitan tanto el desarrollo de nuevas capacidades y recursos, como una nueva y mejor utilización de los ya existentes, sin perder de vista la flexibilidad necesaria para la adaptación a situaciones no previstas.

Por último, es necesario señalar que la sustitución de recursos se puede dar por desarrollo o apropiación de recursos similares por parte de la competencia, y por desarrollo de recursos diferentes pero con igual valor estratégico (Barney, 1991). Para que la organización pueda apropiarse de una parte de las utilidades es necesario que ésta se encuentre en una situación negociadora de privilegio con respecto al recurso o,

al menos, que no esté en situación de inferioridad, lo que viene dado por las dificultades del recurso o capacidad para abandonar la organización, es decir, que tengan movilidad imperfecta.

La movilidad imperfecta hace referencia a la posibilidad de transferir el recurso. Así, si éste se puede transferir libremente, estará en una posición de privilegio frente a la organización para apropiarse de las utilidades generadas por él; y si la organización no accede a sus pretensiones, podrá abandonarla y prestar sus servicios en otra, sin que ello le suponga ningún perjuicio. Grant (1991) señala que la posibilidad de transferencia se ve reducida por inmovilidad geográfica, información imperfecta acerca de las posibilidades de otros usos del recurso, especificidad de los recursos (aquéllos cuyo valor fuera de la organización es mucho menor al que tienen dentro de ella) e inmovilidad de las capacidades. Las capacidades van acompañadas de información no codificada y requieren el concurso de varios recursos; por tanto, no se pueden transferir si no se hace con todo el conjunto.

En esta categoría también se incluyen los recursos co-especializados (Teece, 1987), los cuales son un caso particular de recursos específicos. Se trata de recursos de libre disposición en el mercado, pero que, utilizados en combinación con otros, aumentan su valor de forma considerable en el seno de la organización.

En síntesis, se trata de desarrollar una dotación de recursos y capacidades única y valorada por los clientes, de manera que permita obtener utilidades; que sea difícilmente imitable e imperfectamente sustituible, con el objeto de garantizar la permanencia en el tiempo de las utilidades, y que no se pueda transferir para que la organización pueda apropiarse de una parte de ellas. Ahora bien, se ha de tener presente la depreciación de los recursos y las capacidades, por lo que la búsqueda de estas condiciones debe ser una

constante, una actividad cotidiana en la que ocupen un lugar privilegiado la innovación y el aprendizaje organizacional.

LA TEORÍA DE LOS RECURSOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Los aportes se han mostrado especialmente válidos en el estudio de la estrategia organizacional (Fernández y Suarez, 1996). Tanto es así que, como señala Bueno (1995, 1996), indican que la teoría de los recursos y las capacidades muestra la senda a seguir por la dirección estratégica de la organización para su desarrollo futuro.

De acuerdo con ello, se encuentran aplicaciones a prácticamente todas las actividades incluidas en el proceso de dirección estratégica: análisis estratégico, planeación estratégica y control estratégico. Con respecto al análisis, son especialmente destacables sus aportes en lo referente al estudio interno de la organización. No en vano se enfatiza en sus aspectos internos.

En cuanto a la planeación estratégica, su aporte más palpable es la búsqueda y evaluación de alternativas, no limitada a productos y mercados, sino a lo que la organización es capaz de hacer de acuerdo con sus recursos y capacidades, de manera que se amplía el abanico de alternativas disponibles. Finalmente, se presta una mayor atención a la puesta en marcha de la estrategia, al señalar que las posibilidades de la organización están limitadas por su dotación actual de recursos y capacidades.

Este proceso se realiza a tres niveles: corporativo, de unidad de negocio y funcional. Atendiendo a esta consideración, se exponen temas relacionados con la estrategia organizacional, lo que proporcionará una idea de cuáles son las posibilidades de aplicación al ámbito de la administración de organizaciones.

En el ámbito corporativo, se estudian aspectos relacionados con el crecimiento y la diversificación de la organización. Ya desde sus orígenes se ha ocupado del crecimiento de la organización. Penrose (1962) considera que el crecimiento de la organización viene dado por la existencia de un exceso de capacidad de sus recursos, en especial de los directivos, de manera que dicho crecimiento se produce por la necesidad de la organización de obtener el máximo rendimiento de los éstos, como un proceso de aprendizaje.

De este tema también se ocupa Chandler (1992), quien explica la aparición de las grandes organizaciones sobre la base de su dotación de capacidades. Por su parte, Cooper, *et ál* (1991) contrastan en un estudio empírico un modelo capaz de predecir el crecimiento y la supervivencia de la organización, basándose en los recursos y las capacidades de ésta.

El problema de acceso a nuevos recursos ha sido ampliamente tratado por diferentes autores. Teece (1987) pone de manifiesto la necesidad de tener recursos complementarios para que la organización pueda obtener provecho de las innovaciones, y propone un modelo en el que analiza desde esta perspectiva la conveniencia de las diferentes formas de acceder a ellos: desarrollo interno, adquisición en el mercado y realización de acuerdos de colaboración, escogiendo una u otra forma en función de la naturaleza de los recursos complementarios, de las oportunidades que presenten y de los costos de transacción que conllevan.

Madhok (1996, 1997) considera que la forma de acceso está condicionada tanto por los costos de transacción como por las oportunidades que presentan. Siguiendo en esta línea, se encuentran trabajos más concretos que, desde la perspectiva de la TRRCC, tratan sobre decisiones de integración vertical (Argyres, 1996) y realización de acuerdos de colaboración (Lei y Slocum, 1992; Chi, 1994; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Sakakibara, 1997).

También se encuentran aplicaciones en la internacionalización de las organizaciones. Así, Kogut y Zander (1993) y Zaheer (1995) estudian el problema de la transmisión de capacidades entre distintas unidades de la organización situadas en diferentes países. Fahy (1996) desarrolla un modelo para explicar la ventaja competitiva de las organizaciones internacionales de servicios. Tallman (1991) establece un modelo para explicar la internacionalización de la organización. Carr (1993) y Collis (1991) aplican esta teoría al estudio de organizaciones ubicadas en sectores de competencia global. Chang (1995) estudia el proceso de internacionalización de las organizaciones japonesas, el cual se realiza sobre la base del desarrollo de capacidades mediante la entrada secuencial en diferentes mercados.

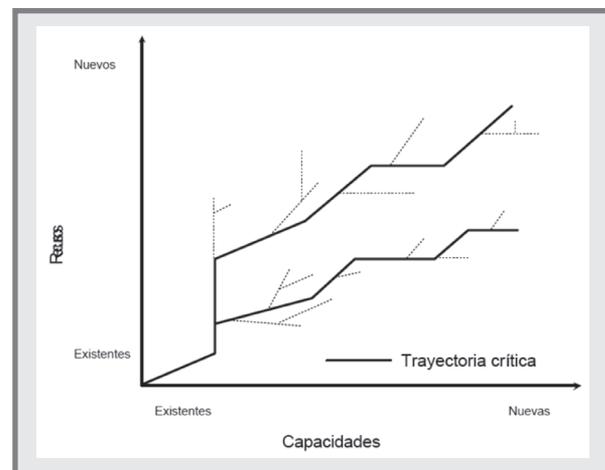
En cuanto a la diversificación, se destacan los trabajos de Teece (1980, 1982), quien explica la diversificación de la organización en términos parecidos a los de Penrose, sobre la base de la existencia de un exceso de capacidad, señalando que ésta se produce si: 1) existen activos indivisibles que pueden ser empleados en la obtención de dos o más productos, y 2) existen activos que pueden ser empleados en varios usos sin que ello suponga una disminución de su disponibilidad para otros (*know-how*, marcas, entre otros). Sin embargo, Teece señala que el exceso de capacidad, siendo condición necesaria, no es suficiente; es precisa, además, la existencia de fallas del mercado¹².

Desde el punto de vista empírico aparecen varios trabajos en los que se demuestra que las posibilidades de diversificación de la organización vienen dadas más por su dotación de recursos y capacidades, que por la tasa de crecimiento del sector de destino.

En este sentido, Montgomery y Wernerfelt (1988) y Chatterjee y Wernerfelt (1988, 1991) llegan a la conclusión de que si la organización posee exceso de capacidad en recursos específicos, lo que mejores resultados proporciona es la diversificación relacionada; si se trata de recursos de carácter más general, dejan la posibilidad de una diversificación más abierta. En cualquier caso, el motivo que lleva a la organización a diversificarse es la posibilidad de aprovechar oportunidades con su dotación actual.

Dosi, Teece y Winter (1990) y Teece *et ál.* (1994) manifiestan que la organización diversificada debe tener una coherencia interna, entendiendo por tal la existencia de ciertas características tecnológicas y de mercado comunes a todas las líneas de negocio¹³, ideas que han sido confirmadas en diferentes trabajos empíricos en los que se ha evaluado el resultado obtenido con la diversificación y los recursos disponibles por las organizaciones diversificadas (Robbins y Wiersema, 1995; Markides y Williamson, 1994, 1996; Farjoun, 1994).

FIGURA 4. COHERENCIA EN RECURSOS Y CAPACIDADES.



Fuente: Chiesa y Manzini (1997).

12 Pues en otro caso, la organización obtendría mejores resultados vendiendo los servicios que pueden prestar los recursos cuya capacidad es excesiva (Teece, 1980; 1982).

13 Dicha coherencia es lo que fundamentalmente distingue la organización viable como una entidad histórica, antes que una mera colección arbitraria de negocios unidos por el débil pegamento de la minimización de los costos de transacción (Foss, Knudsen y Montgomery, 1995; 13).

El concepto de coherencia lleva a considerar el proceso de diversificación desde una perspectiva dinámica, en la que se puede identificar una serie de trayectorias críticas que son aquéllas en las que la creación de nuevas capacidades y nuevos recursos requeridos para la diversificación es continua y coherente en el tiempo, y pueden, a su vez, ser reutilizados en nuevas actividades (Chiesa y Manzini, 1997)¹⁴. De esta forma se contempla la diversificación como un proceso dependiente de la trayectoria, en el que el éxito depende de los hechos anteriores de la organización y de las oportunidades que presente el entorno (Kim y Kogut, 1996; Chiesa y Manzini, 1997).

Se produce así una interdependencia: trayectoria crítica-organización-entorno, al determinar éste “en parte” los recursos y las capacidades a desarrollar; y éstos, a su vez, definen las posibilidades competitivas de la organización.

En el ámbito de las unidades de negocio, se proporcionan las bases para identificar los recursos y las capacidades de la organización que permiten sustentar ventajas competitivas. Se destacan los trabajos de Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993); Collis y Montgomery (1995), en los que se definen las condiciones a cumplir por los recursos y las capacidades de la organización para ello, aspectos tratados también por Prahalad y Hamel (1991), Stalk *et ál.* (1992), Schoemaker (1994) y Hamel y Prahalad (1995).

Estos trabajos concluyen que una clara comprensión por parte de los directivos de cuál es el estado de la dotación de recursos y capacidades de sus organizaciones, ayuda a determinar sus posibilidades competitivas, tarea que no resulta sencilla ya que los recursos de la organización no se utilizan aisladamente sino en combinación con otros, por lo que no siempre se puede identificar la contribución individual de cada uno de ellos.

Dicha identificación es especialmente difícil en el caso de recursos socialmente complejos, capacidades y sustentados en conocimiento tácito, en los cuales se da el fenómeno de la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982), la cual, al tiempo que representa una garantía frente a la imitación por parte de terceros, supone un impedimento para la propia organización en lo que se refiere a la identificación y evaluación de sus recursos.

En relación con lo anterior, Aaker (1989) y Bartmess y Cerny (1993) proponen modelos para desarrollar recursos y capacidades valiosos. Sin embargo, como indica Schoemaker (1990), éste no es un proceso que se pueda formalizar, pues, de ser así, estaría al alcance de todas las organizaciones y los recursos y las capacidades así obtenidos dejarían de cumplir las condiciones para sustentar ventajas competitivas. Este proceso de desarrollo de recursos y capacidades, que Garzón (2008) considera como el verdadero origen de la ventaja de la organización en el que juega un papel importante el aprendizaje organizacional y la capacidad de la organización para ajustarse rápidamente a las variaciones del entorno.

Ello nos conduce a las nuevas tendencias en las que se presta especial atención a las llamadas capacidades dinámicas (Helfat, 1997; Teece *et ál.*, 1997), las cuales son entendidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para responder rápidamente a los cambios del entorno (Teece *et ál.*, 1997). Es decir, la capacidad para desarrollar nuevos recursos y capacidades se convierte en una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva.

En el plano empírico se encontraron trabajos que estudian la relación entre los recursos y las capacidades de la organización y los resultados obtenidos. Es el caso de Hitt e Ireland (1985), quienes analizan una

14 Los que se salen de dichas trayectorias indican una falta de coherencia y, por tanto, direcciones erróneas para la diversificación.

muestra de 185 organizaciones industriales, y llegan a la conclusión de que la relación anterior varía en función de la estrategia seguida. Mosakowski (1993) analiza la relación existente entre las estrategias de diferenciación y los resultados de las organizaciones emprendedoras. Russo y Fouts (1997) hicieron un estudio empírico para el caso de organizaciones que se adecúan a las exigencias medioambientales, en el que encontraron que las organizaciones con la dotación adecuada obtienen mejores resultados que las demás.

Mehra (1996) estudia la relación entre recursos y resultados para el caso de la banca en Norteamérica. Hall (1993; 1994) hace lo propio con los intangibles y resultados. Miller y Shamsie (1996) se centran en el efecto del establecimiento de contratos a largo plazo con determinados actores sobre los resultados organizacionales para el caso de los estudios cinematográficos de Hollywood, mientras que Maijoor y Witteloostuijn (1996) analizan el sector de auditoría alemana y estudian el efecto de la regulación legal del sector en el desarrollo de recursos y en los resultados de las organizaciones. Sabater *et ál.* (1997) analizan las capacidades organizacionales y el efecto de las éstas sobre sus resultados, y concluyen que cuanto mayor es el desarrollo de las primeras, más elevados son los segundos.

Desde un punto de vista diferente se encuentran aplicaciones para formular e implantar su estrategia, llegando a la conclusión de que de esta manera también se obtienen ventajas competitivas.

También se aplica para el análisis de los competidores, lo que sin duda es indispensable a la hora de formular la estrategia competitiva de la organización, con modelos para evaluar las capacidades de los competidores que, por comparación, permiten determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización.

Asimismo se encontraron aplicaciones a las distintas áreas funcionales de la organización, como talento humano, producción, finanzas y *marketing*. El talento humano es estudiado como el generador de capacidades organizacionales valiosas en los términos definidos por esta teoría. De ello se ocupan los trabajos de Wright, McMahan y McWilliams (1994), Kamoche (1996), Lorange (1996) y Mueller (1996), en los que se dan una serie de recomendaciones encaminadas a obtener ventajas competitivas sobre la base de una adecuada dirección del talento humano de la organización.

Koch y McGrath (1996) realizan un estudio empírico acerca de los efectos que la dirección de talento humano tiene sobre la productividad de éstos, encontrando una relación significativa entre una y otra. Hallowel (1996) realiza un estudio de unas líneas aéreas en las que se consigue una ventaja competitiva sobre la base del desarrollo de un compromiso de los empleados con la organización.

El caso de las estrategias tecnológicas, o el conjunto de decisiones dirigidas a la internalización de tecnologías, también ha sido estudiado desde esta perspectiva. En este sentido, Garud y Nayar (1994) se ocupan de la transferencia de conocimientos tecnológicos a lo largo del tiempo en la organización, de manera que en el futuro puedan ser empleados los conocimientos desarrollados en el presente.

Chiesa y Barbeschi (1994) proponen un modelo de ayuda a la formulación de la estrategia tecnológica. Nelson (1991a) pone de manifiesto la necesidad de desarrollar recursos complementarios para aprovechar el avance tecnológico, y Helfat (1997) señala la necesidad de una complementariedad entre conocimientos y activos físicos para el desarrollo de capacidades de investigación y desarrollo. Por último, en un estudio de casos, Leonard-Barton (1992) analiza el proceso de innovación tecnológica seguido en cin-

co grandes organizaciones, en el que señala los factores que facilitan y dificultan dicha innovación.

El apartado financiero también ha recibido aportes de la mano de Robbins (1992), Balakrishnan y Fox (1993). El primero analiza las limitaciones del modelo CAPM¹⁵ y subraya los aportes en este campo; los segundos estudian la relación entre la posesión de activos específicos por parte de la organización y su estructura financiera.

En los aspectos productivos se encuentra el trabajo de Zahra y Das (1994), quienes lo aplican a la formulación de la estrategia de producción y analizan su impacto en la competitividad organizacional.

Por su parte, Hayes y Pisano (1994) enfatizan en el desarrollo de las capacidades precisas para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro, tomando como punto de referencia la necesaria flexibilidad para hacer frente a las oscilaciones del entorno y las preferencias de los consumidores, que se complementa por Hernández y Munuera (1999), quienes, tras identificar dos tipos de relaciones entre vendedor y comprador (relacional y transaccional), analizan el efecto de la dotación de recursos y capacidades del vendedor sobre el resultado de la relación antes indicada.

Algunos autores también estudian bajo este enfoque determinados recursos organizacionales y sus posibilidades para obtener ventajas competitivas. En este grupo se puede incluir a Helfat (1994) y Henderson y Cockburn (1994), en la investigación y el desarrollo como un recurso valioso en las industrias petrolera y farmacéutica, respectivamente; Mata, Fuerst y Barney (1995) y Powell y Dent-Micallef (1997), se ocupan de las posibilidades de las tecnologías de la información, señalando que éstas en sí no sopor-

tan ninguna ventaja competitiva, pero que sí sirven como medio para apalancar otros recursos.

Barney (1986a, 1992) y Fiol (1991) estudian la cultura organizacional como un recurso capaz de sustentar ventajas competitivas; Hosmer (1994) destaca la importancia de la ética y el compromiso de las personas para generar buenos resultados; Humble, Jackson y Thompson (1994) hacen lo propio con los valores corporativos; Garzón (2008) en relación con el aprendizaje organizacional, la cultura la organizacional para fomentarla y las condiciones en las cuales éste se pone en marcha.

LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

La teoría de los recursos y las capacidades ha sufrido un rápido desarrollo en los últimos años y, en parte debido a ello, presenta una serie de lagunas que se ponen de manifiesto. Las deficiencias más sobresalientes se refieren a tres aspectos fundamentales:

1. La asunción de condiciones de equilibrio y racionalidad.
2. El nivel de análisis.
3. Su aplicación práctica.

Las deficiencias a las que hace referencia el primer punto están relacionadas con las primeras formulaciones de la teoría, en las que se aprecia a un decisor racional y a una organización que compite en condiciones de equilibrio, lo que no se corresponde con la realidad. Sin embargo, como se ha expuesto, son limitaciones que tienden a desaparecer en los planteamientos más recientes de la teoría.

15 Modelo de valuación de Activos de capital.

En cuanto al nivel de análisis caber señalar que la organización considerada como un todo, es el adecuado; no obstante, cuando lo que se pretende es determinar cuáles son los recursos de la organización que se pueden calificar de valiosos, la consideración de la organización como único referente plantea problemas de inconsistencia, ya que el valor de los recursos depende del entorno en el que se desenvuelve la organización al ser éste el encargado de valorarlos.

Aunque no se ha prestado mucha atención al mantenimiento del valor de los recursos y las capacidades, y a la forma de sustituir la dotación actual de la organización por otra, es necesario señalar que la obtención de recursos valiosos conlleva un alto componente estocástico¹⁶, hecho aludido por Schoemaker (1990) cuando indica que

aunque no se hace mención explícita al entorno, de forma implícita sí se considera, ya que de otra forma no tendría sentido definir los recursos valiosos como aquéllos que son valorables por el cliente, escasos, difícilmente imitables e imperfectamente sustituibles.

Dierickx y Cool (1989), junto a Amit y Schoemaker (1993), son de los pocos autores que se preocupan de este aspecto, éstos no se pueden crear de una forma sistemática, y si ello fuera así, el valor de éstos desaparecería debido a los efectos negativos de la difusión.

Otro aspecto criticable es el excesivo énfasis puesto en los recursos valiosos, en detrimento de los restantes, hasta el extremo que se podrían clasificar en dos grandes grupos: los valiosos y los demás. Esto hace que sepamos mucho de los primeros y muy poco de los segundos, lo que no significa que se pueda prescindir de ellos. Por tanto, debe existir un equilibrio entre ellos, ya que unos son necesarios para obtener ventajas competitivas y otros para permanecer en el sector, máxime

si se tienen en cuenta las crecientes exigencias para poder competir en un determinado sector, debido al aprendizaje de los mercados y competidores.

Además, los recursos no se utilizan individualmente sino combinándolos entre sí. Por otra parte, tampoco se presta atención a los recursos que representan debilidades o que tienen efectos perniciosos para la organización, como por ejemplo una mala reputación, siendo evidente que no se encontró ni siquiera una breve referencia a la forma de actuar ante tales casos.

También encuentran limitaciones a la hora de su aplicación práctica en el ámbito de la pequeña y mediana organización (Montgomery y Wernerfelt, 1988; Foss *et ál.*, 1995; Wernerfelt, 1995), pues el reducido volumen de recursos de las pymes facilita que una decisión, una idea, o cualquier circunstancia que afecte al emprendedor –una enfermedad, por ejemplo– cambie totalmente el rumbo de la organización, siendo el problema la imposibilidad de definir y valorar estas circunstancias.

Asimismo, tanto la identificación como la valoración de los recursos constituye uno de los principales escollos a superar por esta teoría, tareas que se ven dificultadas ya que los recursos no se pueden evaluar aisladamente, pues su valor viene dado por su interacción con otros recursos y con el mercado.

Además, esta teoría concede demasiada importancia a la situación inicial, sin ser capaz de explicarla satisfactoriamente; cuando lo intenta, comienza un proceso de regresión infinita que lleva a la conclusión de que el valor de la organización es función de las habilidades de los fundadores.

Todo lo anterior representa una serie de circunstancias que aminoran la capacidad explicativa de la teoría, por lo cual ha sido tachada por algunos auto-

¹⁶ Fenómeno aleatorio que evoluciona con el tiempo.

res de tautológica cuando se ha intentado llevar a la práctica (Porter, 1991; Foss *et ál.*, 1995). Las causas de esta limitación pueden estar en la falta de claridad en la definición y jerarquización de los recursos, lo que imposibilita la identificación de la unidad de análisis adecuada, hecho que conduce a que cualquier elemento dentro de la organización pueda ser considerado como un recurso. Por tanto, se impone la necesidad de definir e identificar adecuadamente los recursos y las capacidades, con el objeto de eliminar el inconveniente aludido aquí. Este documento puede ser el punto de partida de investigaciones que den luces a estas deficiencias identificadas.

CONCLUSIONES

La teoría de los recursos y las capacidades es una teoría relativamente nueva –con pocas publicaciones en español–, aunque sus orígenes estén relativamente alejados en el tiempo. A ella que se le augura un futuro prometedor en el campo de la dirección estratégica, debido a su potencial para explicar la situación competitiva de la organización y, en consecuencia, las bases de la ventaja competitiva.

Se trata de una teoría surgida en el seno de la dirección estratégica de la organización, que complementa, no sustituye, al análisis de los sectores industriales¹⁷.

Presenta un carácter ecléctico –ya que recoge numerosas aportes de no menos numerosas teorías– y la vez integrador, por cuanto permite un acercamiento entre la economía y la organización.

La teoría recibe aportes de la economía, los cuales introducen simultáneamente nuevas perspectivas y eliminan algunas que tradicionalmente han impedido la colaboración entre la economía y la administración, pero que aún persiste en nuestras facultades.

Estamos ante una teoría de carácter conciliador entre la economía y la dirección estratégica, pues pretende aprovechar las complementariedades existentes entre una y otra para explicar el comportamiento y los resultados de las organizaciones.

Su premisa fundamental es la existencia de diferencias entre las organizaciones, las cuales se mantienen a lo largo del tiempo y se sitúan en el origen de las ventajas competitivas de aquéllas.

El objeto de estudio de la teoría es la organización, y dentro de ella se presta una especial atención al estudio de sus capacidades y recursos (unidad de análisis), en el que ocupa un lugar destacado la determinación de las condiciones a cumplir por éstos para obtener ventajas competitivas.

En este sentido se destacan recientes aportes que otorgan igual importancia –o más– al proceso que se sigue para desarrollar los recursos y las capacidades, que a los recursos en sí, con lo que se ha pasado de una consideración estática de los recursos a una consideración dinámica, que enriquece el contenido de esta teoría.

Las aplicaciones más conocidas de la teoría tienen que ver con la identificación de los recursos y las capacidades que representan el origen de la ventaja competitiva de la organización. Sin embargo, su ámbito de aplicación se extiende más allá, de manera que desde esta perspectiva se estudian problemáticas relacionadas con la organización como un todo, su crecimiento y diversificación, así como otras mucho más concretas que tienen que ver con la administración del talento humano y los recursos tecnológicos, entre otros.

17 Panorama competitivo, análisis de fuerzas de mercado.

A pesar de sus innegables bondades, la teoría de los recursos y las capacidades presenta una serie de limitaciones que animan a seguir trabajando con el fin de eliminarlas o, al menos, reducirlas. Estas limitaciones que afectan tanto a su capacidad explicativa, en el sentido de que permite explicar la situación de una organización particular pero no se pueden extraer conclusiones para la generalidad de las éstas, como a su capacidad predictiva, ya que en el momento presente no es capaz de identificar ex-ante los recursos a desarrollar para la obtención de ventajas competitivas futuras.

Estas limitaciones tienen su origen en las dificultades existentes para definir el concepto de recurso e

identificar el nivel adecuado de análisis, junto a los problemas derivados de su aplicación práctica. En consecuencia, y dado que se trata de una teoría en la que se están dando los primeros pasos, surgen una serie de cuestiones a resolver en futuros trabajos; cuestiones relacionadas con la acotación del concepto de recurso, establecimiento de una metodología que permita establecer una jerarquización de los éstos de cara a la identificación del nivel adecuado de análisis, y la búsqueda de puntos de enlace con otras teorías, en especial con la teoría del comportamiento, la economía institucional y la organización industrial.

BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Anand, J. y Singh, H. (1997). Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n1 especial verano, pp. 99-118.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Ed. Dow Jones-Irwin, Homewood. Il. En español: *El concepto de estrategia de la organización*. Ed. Universidad de Navarra. Barañain-Pamplona.
- Argyres, N. (1996). Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions. *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 129-150.
- Balakrishnan, S. y Fox, I. (1993). Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 3-16.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, n1 32, octubre, pp. 1231-1241.
- _____. (1986a). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665.
- _____. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, n1 17, pp. 99-110.
- _____. (1992). Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis. *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 39-61.
- _____. (1995). The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, vol. 7, n1 5, pág. 469.
- Bartmess, A. y Cerny, K. (1993). Building Competitive Advantage Through a Global Network of Capa-

- bilities. *California Management Review*, invierno, pp. 78-103.
- Black, J. A. y Boal, K. B. (1994). *Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive*
- Bueno Campos, E. (1995). La estrategia de la organización: treinta años de evolución teórica. En A. Cuervo (dir.): *Dirección de organizaciones de los noventa*. Ed. Cívitas, Madrid, pp. 29-49.
- Carr, C. (1993). *Global National and Resource-based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry*. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n1 7, pp. 551-568.
- Castanias, R. P. y Helfat, C. (1991). *Managerial Resources and Rents*. *Journal of Management*, vol. 17, n1 1, pp. 155-171.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. Capítulo reproducido en J. B. Barney y W. G. Ouchi (eds.) (1986): *Organizational Economics*. Ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, pp. 396-408.
- Chandler, A. D. (1992). *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, pp. 79-100.
- Chang, S. (1995). *International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry*. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n1 2, pp. 383-407.
- Chatterjee, S. (1990). *Excess Resources, Utilization Costs and Mode of Entry*. *Academy of Management*, vol. 33, pp. 780-800.
- Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1988). *Related or Unrelated Diversification: A Resource-based Approach*. *Academy of Management Proceedings*, pp. 7-16.
- Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991). *The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 33- 48.
- Chiesa, V. y Barbeschi, M. (1994). *Technology Strategy in Competence-based Competition*. En G. Hamel y A. Heene (eds.): *Competence-based Competition*. Ed. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 293-314.
- Chiesa, V. y Manzini, R. (1997). *Competence-based Diversification*. *Long Range Planning*, vol. 30, n1 2, pp. 209-217.
- Collis, D. J. (1991). *A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry*. *Strategic Management Journal*, vol. 12, verano, pp. 49-68.
- Collis, D. J. (1994). *Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?* *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. *Harvard Business Review*, vol. 73, julio-agosto, pp. 118-128.
- 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, n1 1, marzo, pp. 121-154.
- Conner, K. R. y Prahalad, C. K. (1996). *A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*. *Organization Science*, vol. 7, n1 5, septiembre-octubre, pp. 477-501.
- Cooper, A. C., *et ál.* (1991). *A Resource-based Prediction of New Venture Survival and Growth*. *Academy of Management Proceedings*, pp. 68-72.
- Garzón Castrillon Manuel *et ál.* (2008). *Propuesta de un modelo de aprendizaje organizacional*, revista *Investigación Administrativa* No 100, IPN, ESCA México D.F.

- Hamel, Gary (2000). *Leading the revolution*, HBS, pres, USA.
- Hannan Michael y Freeman Glenn (1984). *Dynamics of organizational*, Oxford University. U.S.A.
- Lippman S. y Rumelt P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*. 13:418-38.
- Markides C. *et ál.* (2000). *En la estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*, HBS, Bogotá DC, Editorial Norma.
- Mayo Andrew, *et ál.* (2003). *Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning)* Madrid, Editorial Gestión 2000.
- Porter Michel (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 11, 2007, pages. 69-95.
- Schoemaker, P. J. (1990). Strategy Complexity and Economic Rent. *Management Science*, vol. 36, pp. 1178-1192.
- _____. (1994). *Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades clave*. *Harvard-Deusto Business Review*, n1
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. Ed. Harper & Row, Nueva York.
- Simon, H. A. (1976): *El comportamiento administrativo*. Ed. Aguilar, Buenos Aires.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basic of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, n1 especial invierno, pp. 45-62.
- Spender, J. C. y Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, vol. 17, n1 especial invierno, pp. 5-9.
- Stalk, G., *et ál.* (1992). Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia organizacional. *Harvard-Deusto Business Review*, n1 51, octubre, pp. 44-56.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1990). *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*. Working Paper, University of California at Berkley.
- Tallman, S. B. (1991). Strategic Management Models and Resource-based Strategies among MNEs in a Host Market. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 69-82.
- Teece, D. J. (1980). Economies of Scope and the Scope of the Enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, n1 1, pp. 223-247.
- _____. (1982). *Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, n1 3, pp. 39-63.
- _____. (1987). *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy*. En D. J. Teece (ed): *The Competitive Challenge*. Ballinger Publishing, Cambridge, MA, pp. 185-219.
- Teece, D. J., *et ál.* (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n1 7, pp. 507-533.
- Teece, D. J., *et ál.* (1994). *Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, n1 1, pp. 1-30.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

ANEXO 1. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES, COMPETENCIAS, CUALIDADES Y CONOCIMIENTOS MEDULARES

Con base en el conocimiento que tiene de la organización, determine los siguientes aspectos, valorándolos como capacidades, competencias, cualidades y

conocimientos, desarrollados o no desarrollados, que permitan identificar oportunidades de mejoramiento:

Capacidades organizacionales (habilidades)	Competencias medulares
Tiene la organización un programa que permita buscar nuevas ideas.	Tiene la organización competencias que permitan ofrecer productos o servicios que contribuyan extraordinariamente en valor al cliente.
Tiene un programa que permita reconocer oportunidades.	Tiene la organización competencias que los diferencie totalmente de la competencia y que sean consideradas exclusivas
Tiene la organización un programa que permita convertir preferencias y expectativas de los clientes en productos o servicios.	Tiene la organización competencias desarrolladas que permitan extensibilidad en su uso o aplicación
Cualidades medulares	Conocimientos medulares
¿Tiene la organización marcas registradas?	Posee la organización para desarrollar sus labores, conocimientos novedosos.
¿Cuál es la reputación que tiene su organización y por que ésta se considera como una cualidad medular?	
¿Tiene la organización Patentes?, ¿cuáles?	Tiene la organización para desarrollar su trabajo conocimientos complejos y en amplias cantidades. (Tan complejos como los necesarios para ensamblar un Boeing)
¿Tiene la organización secretos industriales?	
¿Tiene la organización acuerdo(s) de acceso exclusivo a factores de producción y servucción?, ¿cuáles?	Cuál es el carácter del conocimiento de la organización (tácito cuál y porqué, explícito cual y porqué)
¿Tiene la organización canales de distribución exclusivos? ¿Cuáles?	