

# LA ORGANIZACION INTERNA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA

En este trabajo, **Zulima Fernández** discute el papel que juegan los recursos y capacidades de la empresa en el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible. Trata con ello de completar el análisis estratégico convencional (que identifica las oportunidades y amenazas del entorno) con una evaluación de los recursos disponibles de la empresa, y con una reflexión sobre dónde y cómo utilizarlos. Entre esos recursos, son de especial importancia los activos intangibles, tales como, entre otros, las capacidades tecnológicas de que disponga la empresa, las destrezas y habilidades del personal y una red estable de proveedores y clientes. Son recursos fundados sobre la información, lo que les da unas peculiaridades especiales que dificultan su identificación y reproducción por parte de los competidores. Este carácter intangible convierte en factores determinantes del éxito de la empresa tanto a los sistemas organizativos internos como al personal que trabaja en ellos. En efecto, la clave no está sólo en los recursos disponibles, sino en la forma en que la organización interna sea capaz de hacerlos trabajar conjuntamente mediante una serie de rutinas que son resultado de un proceso de aprendizaje colectivo.

## I. INTRODUCCION

**L**A identificación de los factores de los que depende la competitividad empresarial es, quizás, una de las cuestiones más relevantes que se discuten en los últimos tiempos, ya que de ellos depende la marcha de la economía y el bienestar de la sociedad. Una solución muy común consiste en achacar la responsabilidad a variables macroeconómicas, como los niveles de inversión, los tipos de interés, los gastos destinados a la educación o a I+D, o los tipos de cambio, por citar sólo algunas de las más notorias. Amén de ello, se reconoce que no todos los sectores industriales son iguales, lo que supone que las empresas podrían obtener tasas de rentabili-

dad media diferentes según sean las características estructurales de la industria a la que pertenezcan. Este es, de hecho, el enfoque que ha dominado el análisis estratégico convencional desde principios de los ochenta, gracias a la traducción hecha por Porter (1980, 1985) de los modelos propuestos por la economía industrial (Bain, 1968; Mason, 1957). Según éstos, el comportamiento, y subsiguientemente los resultados de la empresa, dependían de las barreras a la entrada que existieran, de los niveles de concentración o del poder negociador de proveedores y clientes. Sin embargo, los estudios empíricos pronto mostraron cómo había mayores diferencias de rentabilidad entre empresas pertenecientes al mismo sector que entre

empresas de sectores distintos, lo que cuestionaba en cierta medida el modelo anterior. Para resolver esta paradoja, se acuñaron nuevos conceptos como los de grupos estratégicos (McGee y Thomas, 1986) y barreras a la movilidad (Caves y Porter, 1977), cuya viabilidad práctica, empero, ha sido muy limitada.

En paralelo, la pujanza económica de países como Japón y Alemania ha obligado a estudiar sus empresas; lo que nos ha permitido reconocer que existen formas de gestión distintas a las habituales, pero cuyos resultados son sumamente prometedores.

Las empresas japonesas constituyen el caso paradigmático de organizaciones que, movidas por los principios del *Kaizen*, se caracterizan por desarrollar continuas y permanentes mejoras incrementales, sobre todo de proceso, lo que les proporciona una ventaja competitiva difícilmente emulable por sus competidoras occidentales (1).

El interés suscitado por ellas ha provocado la realización de varios estudios comparativos entre empresas japonesas y occidentales (Dertouzos *et al.*, 1989; MacDuffie y Krafcik, 1990; Womack *et al.*, 1992) donde se pone de manifiesto cómo existen claras diferencias organizativas y de operatoria entre empresas pertenecientes al mismo sector, pero con resultados netamente diferentes. En efecto, la base del éxito de estas empresas parece estar en su capacidad de movilizar un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos de forma integrada. Esas capacidades son las que les aportan una ventaja realmente diferencial frente a las empresas occidentales. Es decir, que la verdadera ventaja de estas organizaciones no proviene exclusivamente de la tecnología que utilicen,

sino de su forma de trabajar y combinar los recursos disponibles. Ello se corresponde plenamente con la importancia creciente que están adquiriendo las tecnologías de proceso frente a las de producto (Thurow, 1992, página 6), lo que coloca en el centro de la atención los conocimientos y habilidades de los empleados y las capacidades organizativas de la empresa.

La consideración de la organización interna no cuestiona el planteamiento de talante típicamente económico que impregnó el análisis de la competitividad empresarial predominante durante la década pasada. Tan sólo lo completa, al llamar la atención sobre la dotación de recursos de la empresa y la forma en que ésta los utiliza; es precisamente esto lo que da heterogeneidad a unas empresas impenitentemente dispuestas a diferenciarse las unas de las otras, pese a los intentos homogeneizadores de la teoría económica.

El análisis de la competitividad a partir de los recursos y capacidades que la empresa posea (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) no supone realmente una ruptura con los modelos anteriores, sino un marco conceptual, que nos permite, entre otras cosas, entender los fundamentos teóricos de las prácticas de gestión japonesas —control de calidad total, *just in time*; gestión de tiempo (2)—, al tiempo que conecta la teoría de la empresa con la economía a través de autores como Ricardo (1817), Schumpeter (1976) y Penrose (1959) (3).

Cada empresa, pues, cuenta con una dotación de recursos de diferente tipo sobre los que puede sustentar su ventaja competi-

tiva para obtener, gracias a ella, una renta. La clave de la estrategia es, precisamente, la búsqueda de rentas (Bowman, 1974, página 47). En la medida en que no todas las empresas poseen los mismos recursos ni los emplean de la misma manera, esto les da opción a obtener una renta derivada del poder de monopolio que adquieran o de carácter ricardiano, provocada por la existencia de factores superiores que tienen una oferta fija o cuasi fija (Grant, 1991; Peteraf, 1993). Las rentas empresariales (o schumpeterianas), por su parte, son la diferencia entre el valor *ex post* y el coste *ex ante* de los recursos que se combinan para formar una nueva empresa (Rumelt, 1987, p. 143). Hay que destacar, por lo tanto, que las rentas que una empresa alcance no tienen por qué provenir de una restricción deliberada del *output*, sino que pueden ser simplemente, la consecuencia lógica de una mejor dotación o explotación de recursos escasos. Debemos, por lo tanto, estudiar de qué recursos dispone la empresa y cuáles son los más importantes. Hecho lo cual, analizaremos qué repercusiones tiene esta concepción sobre las estrategias y estructuras a adoptar por las empresas.

## II. LA EMPRESA COMO CONJUNTO DE RECURSOS

Se trata, pues, de identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo. La empresa dispone de recursos de muchos tipos (esquema 1); sin embargo, no todos han sido estudiados con igual detalle. En efecto, existen una serie de recursos intangibles, basados en la información, permanentemente desatendidos,

pese a las ventajas que pueden proporcionar; tal vez por las dificultades que entraña su identificación y cuantificación. Entre estos activos invisibles, podemos distinguir tres grandes tipos (Grant, 1992, p. 120):

- *Los recursos humanos*, donde se incluyen no sólo los conocimientos, entrenamiento y experiencia de aquéllos, sino también su capacidad de adaptación y lealtad hacia la empresa.

- *Los recursos tecnológicos*, que comprenden tanto el *stock* de tecnologías disponibles para la empresa como los recursos que puede dedicar a la innovación.

- *La reputación* que la empresa tiene entre los grupos externos, como clientes y proveedores. En ella se incluye la red de relaciones que mantenga con unos y otros, así como su imagen corporativa.

De la mera enumeración anterior se desprende que sólo algunos de ellos pueden ser protegidos con derechos de propiedad, mediante patentes, derechos de reproducción, registro de marcas, contratos que otorgan el derecho a explotar algún bien o servicio (como las franquicias o las terminales de un aeropuerto) o el secreto industrial sujeto a las leyes de la confidencialidad y el contrato (Hall, 1992). Otros no, bien porque la empresa no desea proporcionar ningún género de información sobre ellos (caso del jarabe base de la Coca Cola), bien porque sus características lo impiden. Así ocurre con los secretos industriales, pero también con las habilidades, conocimientos y destrezas del personal, la reputación de la empresa o la capacidad para manejar información.

Si a la posibilidad de asignar

**ESQUEMA 1  
CLASIFICACION Y EVALUACION  
DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA**

Recurso	Características básicas	Indicadores clave
Recursos financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica ( <i>resilience</i> ).	<i>Ratio</i> de endeudamiento. <i>Ratio cash-flow</i> neto a inversión. Calificación financiera.
Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y el equipo; localización y usos alternativos de terrenos y edificios; las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	Valor de reventa de los activos fijos. Escala de las plantas. Usos alternativos de los activos fijos.
Recursos humanos	El entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados determina la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados determina la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. Niveles de retribución respecto a la media de la industria. Nivel de conflictos laborales. Nivel de rotación.
Recursos tecnológicos	<i>Stock</i> de tecnologías, incluyendo la tecnología protegida (por patentes, <i>copyrights</i> y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del <i>know how</i> . Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.	Número e importancia de las patentes. Ingresos por licencias de patentes. Proporción de personal de I+D sobre el total.
Reputación	Reputación con los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con los clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etcétera. Reputación de la compañía con los proveedores de componentes, financiación, servicios auxiliares y otros <i>inputs</i> .	Reconocimiento de marcas. Sobreprecio respecto a las marcas competidoras. Porcentaje de compras repetidas. Medidas objetivas de rendimiento de un producto. Nivel y consistencia de los resultados de la compañía.

Fuente: Grant (1992, 101).

un derecho de propiedad claro se añade la de que el recurso sea separable del negocio, entonces éste puede contabilizarse dentro del activo de la empresa. Debemos recordar cómo, en la

mayoría de los casos, la única evaluación aproximada de los intangibles aparece sólo una vez que la empresa es vendida, en el fondo de comercio; entretanto, activos realmente valiosos, como

la imagen de marca, no son registrados.

Muchos de esos recursos se fundamentan sobre información codificada; esto es, susceptible

de materializarse en textos, fórmulas, planos, diagramas o programas de ordenador; otros, por el contrario, incorporan información no codificable, conocimiento tácito (Polanyi, 1967), lo que hará mucho más difícil su identificación y posible reproducción posterior. Las organizaciones, al igual que los individuos, saben más de lo que pueden decir. De hecho, la información que manejan está, en algunos casos, incorporada en individuos concretos, pero en otros es un patrimonio colectivo, como puede apreciarse en el esquema 2.

La acumulación de recursos intangibles es el resultado de un proceso lento (Itami, 1987, páginas 24-25), derivado, en primer lugar, de una serie de acciones explícitas, como ocurre con la realización de actividades de I + D destinadas a mejorar la dotación de tecnologías, o con las de formación de personal. Amén de ello, la mera actividad cotidiana de la empresa proporciona una fuente inagotable de posibilidades para mejorar y explotar cada vez mejor las oportunidades que proporcionen esos recursos, tanto se-

parados como de forma combinada (4). En efecto, los recursos de una empresa —tangibles e intangibles— no suelen utilizarse separadamente, sino en combinación. Esto supone el desarrollo de complejos patrones de interacción entre ellos, lo que se traduce en capacidades específicas de la empresa; esto es, en destrezas que permiten a varios recursos trabajar conjuntamente y desempeñar alguna tarea.

Las capacidades son, pues, la forma en que la empresa despliega sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993, p. 35), generalmente de forma combinada, a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones entre ellos que resultan de la experiencia diaria; en última instancia, las capacidades son flujos que contribuyen a acrecentar el *stock* de recursos intangibles o activos invisibles de la empresa (5).

Los recursos intangibles y las capacidades se basan en la información, lo que les hace difíciles de acumular y susceptibles de múltiples usos de forma simultánea (de acuerdo con el ca-

rácter de bien público de la información). Piénsese, por ejemplo, en uno de los más importantes: el dominio de una o varias tecnologías. La acumulación de conocimientos tecnológicos es lenta y trabajosa; sin embargo, esos conocimientos podrán emplearse en diferentes actividades sin que por ello pierdan valor, sino todo lo contrario. Sucesivas aplicaciones pueden provocar mejoras continuas, incrementando su valor. A diferencia de los activos físicos, los intangibles no suelen depreciarse, sino que mejoran cuando se aplican y comparten (Prahalad y Hamel, 1990), aunque, por supuesto, también están sometidos a procesos de obsolescencia.

La construcción de una cartera de recursos y capacidades comporta elevadas dosis de incertidumbre, y es costosa en términos de tiempo y dinero; no es fácil en el corto plazo consolidar una imagen de marca, generar conocimientos técnicos en producción o construir una red de relaciones estables con los clientes. Dierickx y Cool (1989, página 1507) apuntan la existencia de deseconomías derivadas de la

ESQUEMA 2  
TIPOS DE CONOCIMIENTOS

Individuo	Grupo	Organización	Red
Información codificada – Hechos	– Quién sabe qué	– Beneficios – Datos contables – Estructura formal e informal	– Precios – Quién sabe qué – Con quién relacionarse
<i>Know-how</i> – Habilidades sobre cómo comunicarse – Resolución de problemas	– Recetas organizativas como la producción artesanal	– Principios organizativos de orden superior sobre cómo coordinar grupos y transferir conocimientos.	– Cómo cooperar – Cómo comprar y vender

Fuente: Kogut y Zander (1992, 388).

compresión del tiempo; es decir, aplican la ley de los rendimientos decrecientes cuando un factor, en este caso el tiempo, permanece fijo. Un ejemplo proporcionado por los autores ayudará a entenderlo mejor: «el mantenimiento de una *ratio* de gastos de I+D constante durante un intervalo de tiempo producirá un incremento del *stock* de conocimientos tecnológicos mayor que el mantenimiento de una *ratio* doble durante la mitad de tiempo». La creación de un *stock* relevante de activos invisibles es, pues, un proceso arduo y complejo que se dilata en el tiempo, lo que hace que estos recursos sean fijos o cuasi-fijos (6); y esto supone también que sobre él influyan la historia pasada de la empresa y la forma en que se han ido desplegando esos recursos.

Capacidades (Grant, 1991, 1992); competencias básicas (Pralhad y Hamel, 1990); capacidades básicas (Teece, Pisano y Shuen, 1990), y competencias distintivas (Selznick, 1957; Ansoff 1965; Hofer y Schendel, 1978) son distintas denominaciones para el mismo concepto: «un conjunto de destrezas diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proporcionan la base para la ventaja competitiva sostenible de la empresa» (Teece *et al.*, 1990, página 28). Las capacidades constituyen las habilidades y conocimientos específicos de la empresa, y son el resultado del aprendizaje colectivo de ésta, en especial sobre cómo coordinar diversas tecnologías y técnicas de producción (Pralhad y Hamel, 1990, p. 51) (7).

Las capacidades suponen complejos patrones de interacción, que implican un aprendizaje por repetición y se concretan en una serie de rutinas organizativas dispuestas de forma jerárquica (Nelson y Winter, 1982). Una capaci-

dad es una rutina o conjunto de rutinas; esto es, una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas. Las rutinas son la base de la memoria organizativa, constituyen el principal sistema de almacenamiento de conocimiento operativo de la organización y definen en cada momento lo que se puede o no se puede hacer bien. La jerarquía de rutinas «define los conocimientos de nivel inferior, cómo se coordinan, y los procedimientos decisionales de nivel superior que sirven para seleccionar lo que se hará en niveles inferiores» (Nelson, 1991, p. 68). La empresa que no tenga rutinas complejas para determinar lo que hay que hacer en una situación dada, o que carezca de rutinas operativas para resolver esta situación, carece de capacidades básicas. Las rutinas cumplen un doble papel: por un lado, incorporan dentro de la organización elementos de mutación endógena, y por otro, son garantía de estabilidad mediante un proceso de imitación y replicación (Nelson y Winter, 1982, p. 112).

Muchos recursos, además, se pueden utilizar o desarrollar de forma complementaria; lo que supone que el valor combinado de la empresa puede ser mayor que el coste de desarrollar o desplegar cada recurso por separado (Amit y Schoemaker, 1993, página 39). Es el caso típico de los activos co-especializados, cuya aplicación supone una dependencia bilateral (Teece, 1982).

En resumen, los activos intangibles se fundamentan sobre la posesión de información por parte tanto de individuos y grupos como de la propia empresa, información que puede variar según sea su grado de codificabilidad, complejidad y especificidad (Ko-

gut y Zander, 1992; Lado *et alii*, 1992). La primera dimensión se refiere a la capacidad de traducir ese conocimiento en un conjunto de reglas y normas interpretables, lo que facilita su transmisión y reproducción por terceros. La complejidad es el resultado del complejo entramado de rutinas sobre el que se sustentan. La especificidad se refiere al carácter idiosincrásico de esos recursos y capacidades, lo que les hace difícilmente transferibles, so pena de incurrir en costes elevados.

### III. LOS RECURSOS Y CAPACIDADES COMO BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa puede disponer de recursos de muy diversa índole, capaces, en distinta medida, de proporcionarle una ventaja competitiva sostenible que le permita apropiarse de la renta generada por ellos. De hecho, no todos los recursos y capacidades son susceptibles de generar una renta futura a la empresa. Las rentas se derivan de los recursos evaluables, escasos, difíciles de imitar e imperfectamente sustituibles, y serán apropiables por la empresa si no pueden ser objeto de compra-venta o se venden en mercados imperfectos (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) —véase el esquema 3.

La dotación de recursos no es homogénea. La existencia de factores escasos, fijos o cuasi-fijos, explica la aparición de rentas ricardianas por cuanto, en la medida en que no bastan para satisfacer la demanda, permiten que recursos inferiores sean también utilizados. En estas condiciones, la empresa mejor dotada estará en condiciones de obtener beneficios superiores a las restantes,

**ESQUEMA 3  
LAS PIEDRAS ANGULARES  
DE LA VENTAJA COMPETITIVA**



Fuente: Peteraf (1993).

beneficios que no son provocados por una restricción artificial del *output*, sino por una mejor dotación inicial de factores escasos (8). A las rentas obtenidas por esta vía habrá que añadir las que pueda proporcionar el poder de mercado. Ahora bien, la capacidad de conservar las rentas en el tiempo depende de las posibilidades que tengan otras empresas para minar sus fundamentos. Para lo cual, éstas deberán, primero identificar sobre qué recursos se sustenta la ventaja competitiva del rival; hecho lo cual, habrá que determinar cómo emularlas: adquiriendo esos recursos en el mercado, replicándolos internamente (Grant, 1991) o sustituyéndolos por otros equivalentes.

Evidentemente, lo ideal será que exista una elevada incerti-

dumbre sobre lo que contribuye al éxito de una empresa, ya que esta «ambigüedad causal» (Lippman y Rumelt, 1982) desalentará la entrada de nuevos competidores. Pues bien, en la medida en que esos recursos se exploten gracias al desarrollo de capacidades complejas, fruto de la interacción entre los individuos, y de un proceso de adaptación y mejora continuo, la posibilidad de identificarlas y reproducirlas, sea por el procedimiento que sea, se ve muy reducida. El desarrollo de rutinas organizativas mediante un proceso de aprendizaje colectivo es difícilmente imitable. Se trata de un conocimiento con un componente tácito muy fuerte, lo que lo hace difícilmente transmisible, incluso contratando al personal correspondiente, y menos aún replicable, por cuanto el proceso de acumulación de esos ac-

tivos invisibles influye sobre los resultados finales. Es decir, la toma continua de decisiones por parte de la empresa determina qué tipos de recursos y capacidades adquirirá realmente.

Las posibilidades de defender los recursos y capacidades propios depende de la forma en que se han generado y se han incorporado en rutinas y capacidades concretas, pero también de otros factores, como la existencia de economías de escala y experiencia, los costes de cambio de proveedor, la capacidad limitada del canal y los efectos de los bienes de comunicación (aquellos cuyo valor se incrementa cuando aumenta el número de usuarios, como ocurre con las redes de comunicación o los programas de *software*). Estos mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1987) son el resultado de la especificidad de los activos y de la racionalidad limitada, y hacen que algunas empresas adquieran unas ventajas —muy vinculadas con las del primer entrante— difícilmente expugnables. La consideración de estos elementos, tan similares a las conocidas barreras a la entrada y a la movilidad (Caves y Porter, 1977), supone el reencuentro con el análisis competitivo convencional, centrado en el análisis de sectores. Los mecanismos de aislamiento impiden, como las barreras, que nuevas empresas imiten los factores que han dado el éxito a las ya instaladas.

Por lo tanto, los recursos capaces de proporcionar una renta a la empresa son aquellos que, además de ser evaluables y escasos, son difíciles de imitar y tienen pocos sustitutos (esquema 4). Ahora bien, la posesión de este tipo de recursos no implica que la empresa tenga capacidad para apropiarse de la renta generada. Para ello, es preciso

**ESQUEMA 4  
ESTIMACION DEL POTENCIAL DE GENERACION DE RENTAS  
DE LOS RECURSOS ORGANIZATIVOS**

Valorable	Recurso ...			Implicaciones competitivas
	Escaso	Difícil de imitar	Sin sustitutos	
No	—	—	—	Desventaja competitiva
Si	No	—	—	Paridad competitiva
Si	Si	No	—	Ventaja competitiva temporal
Si	Si	Si	No	Paridad competitiva
Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Barney (1992)

que se trate de recursos que no pueden venderse, o que se vendan sólo con dificultades.

En un principio, una empresa podría obtener los recursos que precise para poner en práctica su estrategia en el «mercado de factores estratégicos» (Barney, 1988); sin embargo, ese mercado tiene imperfecciones (9). En concreto, la capacidad de comprar unos recursos determinados depende de la existencia de derechos de propiedad bien definidos (no hay un mercado, en sentido estricto, para activos como una red estable de proveedores, resultado de un pasado de confianza mutua y honestidad), del grado de especificidad que tengan (Dierickx y Cool, 1989) y, en general, de la existencia de costes de transacción elevados (Rumelt, 1987, p. 143).

En estos casos, los recursos no se pueden vender o, simplemente, serían menos valorables para otros posibles usuarios, lo que les mantiene vinculados a la empresa, que puede construir sobre ellos su ventaja competitiva. La clave, pues, está en acumular recursos muy específicos, de alto valor interno por sus rasgos idiosincrásicos o su carácter

coespecializado, pero poco, en consecuencia, explotables por terceros, lo que reduce la posibilidad de que se erosione la ventaja competitiva de la empresa. La existencia de estos recursos da lugar a la aparición de una cuasi-renta —o diferencia entre el mejor valor de un recurso y el segundo mejor (Klein *et al.* 1978)—, cuyo reparto será objeto de discusión entre la empresa y los propietarios de esos recursos. Este problema surge cuando los derechos de propiedad no están completamente definidos. Es el caso típico de las habilidades y destrezas de los empleados; aquí habrá que distinguir dos problemas (Grant, 1991): a) la falta de una separación clara entre la tecnología de la empresa y el capital humano del individuo, y b) el control limitado que cualquier contrato ofrece sobre los servicios proporcionados por el empleado. Cuando son empleados individuales los depositarios de las capacidades y destrezas de la empresa, ésta se encontrará en una posición negociadora débil para apropiarse las cuasi-rentas generadas por ellos. En general, una empresa que utiliza factores especializados no puede sustituirlos con facilidad, ni éstos pueden obtener una renta

equivalente en otros usos. Es una típica situación de monopolio bilateral, en la cual la distribución de rentas está indeterminada. En cualquier caso, parece razonable pensar que la generación de esa renta obedece a la participación conjunta de la empresa y del recurso (Peteraf, 1993, p. 184), lo que quiere decir que la productividad que éste logre dependerá también de los medios que aquélla haya dispuesto.

#### **IV. EL PAPEL DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia es precisamente la responsable de movilizar los recursos y capacidades de la empresa; proceso éste estocástico y discontinuo (Dierickx y Cool, 1989) donde la suerte también influye (Barney, 1986). Aquélla determina las prioridades, selecciona los recursos y capacidades clave y la forma de potenciarlos y completarlos —estableciendo, por ejemplo, acuerdos con otras empresas—; establece, por lo tanto, los compromisos de asignación de recursos que la empresa asume. La estrategia fija la dirección a seguir por la empresa, lo que da coherencia a las diferentes

decisiones que se tomen en ella. Los directivos, por lo tanto, deben analizar la cartera de recursos con los que cuentan con el fin de determinar cuáles pueden sustentar su ventaja competitiva y en qué pueden aplicarse. En caso contrario, no sólo pueden desaprovechar buenas oportunidades, sino que tal vez se vean despojados de recursos valiosos que no han protegido suficientemente, o los sustituyan por otros menos importantes (Dierickx y Cool, 1989, p. 1505).

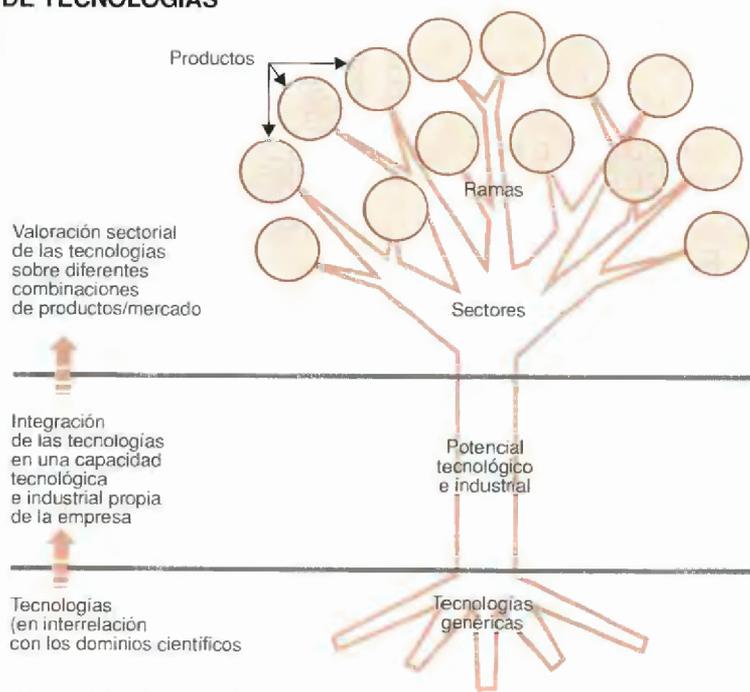
Como acabamos de ver, los recursos y capacidades escasos, difícilmente imitables y sustituibles, y de difícil venta, son los más importantes para la empresa. Así, un recurso escaso, pero perfectamente móvil o susceptible de rápida imitación no puede servir como base de la competitividad de una empresa; tampoco puede hacerlo si su explotación depende de activos coespecializados que no se controlan. El caso típico es la tecnología; si puede ser copiada sin dificultad, valdrá más licenciarla a terceros. De manera similar, un acuerdo para desarrollar una nueva tecnología reparte entre todos los costes y evita esos problemas de apropiación. En general, las tecnologías de proceso se apoyan mucho más en capacidades complejas y poco codificables, lo que las hace más invulnerables que las tecnologías de producto. Por el contrario, cuando el principal activo de una empresa es un equipo de profesionales bien formado (abogados, consultores, intermediarios financieros) se encuentra en una situación de dependencia absoluta respecto de ellos; pueden abandonarla con sus clientes con un mínimo coste.

La selección de los productos y mercados de la empresa (el aspecto visible de la estrategia) es

la consecuencia de aplicar una serie de destrezas y capacidades tecnológicas, comerciales o de otra índole en distintos sectores de actividad. Nos encontramos aquí de nuevo con la vieja idea de explotar sinergias (Porter, 1985) o economías de gama (Baumol *et al.*, 1982) como base de la estrategia empresarial. La estrategia de *filières* (Lorenci y Truel, 1980/81), y la teoría del campo estratégico (Lewis, 1984) responden a la misma idea: la senda de expansión de la empresa está determinada por sucesivas aplicaciones, cada vez más alejadas del núcleo original, de aquéllo que domina: conocimientos tecnológicos o comerciales, capacidad organizativa, reputación, relaciones con clientes o proveedores, etc. De manera similar, las *grappes* tecnológicas (G.E.S.T., 1986) conciben la car-

tera de productos de la empresa como un racimo de productos y mercados, más o menos dispersos, que se nutre de las mismas tecnologías a medida que se van encontrando oportunidades de mercado para explotaras (gráfico 1). Esta concepción rompe con la creencia, muy extendida en los últimos años, de que son exclusivamente las necesidades del mercado las que deben determinar qué va a hacer la empresa. En efecto, el predominio de la lógica de *marketing* ha marcado la prevalencia de los estudios de mercado en la selección de los productos y mercados de la empresa. Aquí el enfoque es contrario: los recursos y capacidades que dan a la empresa una ventaja competitiva marcan la senda de su evolución futura a medida que encuentra nuevas oportunidades para aplicarlos

GRAFICO 1  
LA EMPRESA COMO CONJUNTO  
DE TECNOLOGIAS



Fuente: (G.E.S.T., 1986, 30).

con éxito. El resultado es un racimo de negocios tal vez pertenecientes a sectores poco relacionados entre sí. Esto no quiere decir que haya que olvidar el contraste del mercado, que no sólo es inevitable, sino, por supuesto, fuente de oportunidades; con todo, una de las claves de la competitividad de la empresa radica, precisamente, en desarrollar tecnologías, conocimientos y capacidades que le permitan satisfacer necesidades aún no descubiertas o mejorar la forma de satisfacer las ya cubiertas.

En general, el planteamiento actual de la diversificación, tiene un sustrato muy próximo al de la teoría de los recursos. En efecto, aunque aún se han hecho pocos estudios sustentados directamente en la teoría (véase, por ejemplo, Barney, 1988; Montgomery y Wernerfelt, 1988), toda una línea de investigación ha confirmado la relación entre los resultados económico-financieros y las estrategias de diversificación relacionada por el empleo de tecnologías o sistemas de *marketing* similares (Rumelt, 1974 y 1982; Palepu, 1985), lo que entronca directamente con la explotación con éxito de recursos y capacidades.

La posesión de unos recursos y capacidades es el motor que lleva a la empresa a buscar nuevas oportunidades de explotación rentable para ellos. Debemos recordar el papel que ya Penrose (1959) asignaba a los recursos indivisibles en el proceso de crecimiento de la empresa. La posesión de recursos ociosos conduce a entrar en nuevas actividades con el objeto de aprovecharlos, y esto obliga a hacerse con nuevos recursos adicionales que van a ser infrutilizados de no ampliar de nuevo la gama de actividades. Sin embargo, la existencia de un recurso sobrante no

lleva a la empresa a crecer irremisiblemente, puesto que podría venderlo; sólo cuando haya elevados costes de transacción, será justificado que la empresa lo explote de forma directa (10). Es el caso típico de los activos intangibles, como reputación, conocimiento tecnológico o capacidad de distribución. Son activos progresivamente idiosincrásicos que se sustentan sobre información fungible, que puede, por tanto, tener múltiples aplicaciones sin pérdida de valor (11); antes al contrario, pueden mejorar y aumentar su rendimiento gracias a un empleo continuado; información, por lo demás, con un componente tácito muy fuerte, lo que aún dificulta más sus posibilidades de transferencia vía mercado.

El análisis del grado de especialización y escasez de un recurso también proporciona información válida sobre la amplitud de la diversificación y sus efectos sobre los resultados (Montgomery y Wernerfelt, 1988). En efecto, si de lo que se dispone es de un recurso no demasiado específico —como ocurre, por ejemplo, con la capacidad de gestión—, se podrá extender mucho al ámbito de la diversificación, pero esto no proporcionará rentas elevadas; es el caso típico de la diversificación no relacionada, donde sólo se comparte financiación y una dirección comunes, cuyos resultados son, por lo general, peores que los de la diversificación relacionada. Por el contrario, la explotación de un recurso especializado genera rentas más elevadas mediante la formación de una cartera de negocios estrechamente conectados por el dominio de unos conocimientos tecnológicos o comerciales.

## V. LA ORGANIZACION INTERNA ES LA CLAVE

Si hay un aspecto destacado realmente dentro de este planteamiento es el de la organización interna. La verdadera ventaja para la empresa es la capacidad para explotar combinar y potenciar los recursos de que disponga, y eso depende sobremanera de las capacidades organizativas que posea. En última instancia, son mucho más fáciles de entender y copiar tecnologías concretas que capacidades dinámicas, sobre todo las que estimulan y promueven la innovación. Ellas son las responsables de las diferencias más duraderas entre empresas (Nelson, 1991, p. 72).

La jerarquía es un sistema eficiente de asignación de recursos alternativo al mercado; es, de hecho, una consecuencia de la aplicación de los principios de especialización y división del trabajo que permite distribuir la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones entre los distintos niveles y puestos de la organización. Una correcta asignación de derechos y responsabilidades entre los miembros de una organización facilita la realización del trabajo que ésta tenga asignado. Frente a la ingenua opinión anarquizante de que toda autoridad es mala, por lo que supone de control y de pérdida de autonomía de los subordinados, el principio de autoridad no es más que un principio de orden que determina quién tiene que hacer qué cosas, lo que simplifica enormemente el trabajo de una organización creada, precisamente, para realizar y alcanzar objetivos que están más allá de las capacidades individuales de sus miembros.

El diseño organizativo es, pues, un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir

sustancialmente al éxito y desarrollo de la empresa. La cadena de montaje de Ford, las estructuras multidivisionales y, más recientemente, el establecimiento de redes de acuerdos como las de Toyota o Benetton, son claros ejemplos de cómo las innovaciones organizativas han sido fundamentales en el proceso de crecimiento y expansión empresarial (Williamson, 1975; Chandler, 1990).

Ahora bien, la concepción de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, y la importancia que dentro de éste se concede a los activos invisibles, suscitan algunas reflexiones adicionales sobre el papel de la organización, tanto para la empresa como para la sociedad. En efecto, si la información es la materia prima de los activos intangibles de la empresa, se deben diseñar sistemas internos y externos que favorezcan el intercambio de información tanto dentro de la empresa como con sus clientes y proveedores, y con otros grupos interesados en ella (Porter, 1992, p. 72).

La formación y consolidación de activos invisibles no es fácil. La estructura debe favorecer la colaboración y el flujo de conocimientos, de forma que se vayan construyendo unas capacidades básicas incorporadas dentro de una jerarquía de rutinas que orienten la actuación de individuos y grupos. La empresa se convierte, así, en una red de canales de comunicación en todos los sentidos: horizontal, vertical y transversalmente. Frente a la concepción convencional que respeta la autonomía de cada departamento funcional y de cada división, se hace necesario aquí construir equipos interdepartamentales que favorezcan el intercambio de ideas y la toma de decisiones. Es el caso típico de los equipos plurifuncionales de desarrollo de nuevos productos, que

suponen la integración de personal de producción y *marketing* en el proceso de concepción de un nuevo producto.

Se trata, pues, de organizaciones muy interconectadas y flexibles. El que los activos invisibles se sustenten sobre una jerarquía de rutinas no supone un incremento de la burocratización, sino todo lo contrario; una rutina sólo es una forma de hacer las cosas. De hecho, para que este sistema funcione bien es preciso utilizar definiciones amplias de puestos y procedimientos, con una cierta dosis, incluso, de ambigüedad (Kagono *et al.*, 1985, pp.116-117).

La consolidación de una cartera de activos invisibles, por lo demás, está reñida con la persecución de objetivos financieros a corto plazo. La creación de una reputación asentada, el dominio de unas destrezas y habilidades tecnológicas y el establecimiento de una red estable de proveedores es un proceso lento y costoso que no tiene traducción inmediata en los resultados financieros. Por eso, las empresas deseosas de sustentar su ventaja competitiva sobre ellos deben ser conscientes de la necesidad de establecer objetivos a largo plazo orientados hacia el liderazgo tecnológico —como hacen los alemanes—, el desarrollo de nuevos productos y tecnologías o el incremento de la cuota de mercado, en el caso de los japoneses. Este cambio, por supuesto, tiene mucho que ver con la estructura de propiedad de la empresa, así como con las características del sistema financiero de cada país (12).

Si las bases de la competitividad no son cuantificables en la mayoría de los casos, la gestión por cifras obliga a un reduccionismo muy peligroso para el desarrollo de las ventajas competi-

tivas de la empresa. Los directivos son los responsables de impulsar y estimular el proceso de acumulación de recursos, lo que les obliga a conocer cuáles son las claves de la posición competitiva de la empresa: qué es lo que hace bien y cómo potenciarlo. Sólo así serán capaces de aprovechar las oportunidades que se presenten. Las finanzas son el negativo de la actividad empresarial; no es posible gestionar todos los negocios de la misma manera, las técnicas de gestión de cariz financiero son perfectamente intercambiables, pero, precisamente por ello, no son capaces de aportar ninguna ventaja significativa a la empresa.

El establecimiento de relaciones fluidas, por último, incluye también a otras organizaciones y grupos interesados en la marcha de la empresa, como pueden ser clientes y proveedores, lo que, de mano, difumina las fronteras de ésta. No deja de ser curioso el carácter intrincado de las relaciones entre instituciones económicas y no económicas que caracteriza a dos países tan interesantes por la pujanza de sus economías como son Japón y Alemania. En ellos, el sistema económico es una suerte de híbrido donde se interpenetran elementos de mercado y organización, dando lugar a grupos de empresas vinculadas por acuerdos más o menos complejos. Frente al modelo competitivo anglosajón, se ofrece aquí otro donde la competencia convive con la colaboración. Así, es obligado destacar las redes formadas por acuerdos de subcontratación estable entre un ensamblador y familias de proveedores especializados, o los sistemas de franquicias en el ámbito de la distribución.

El dominio de unas capacidades y la posesión de unos recur-

Los determinantes de lo que hará la empresa por sí misma y qué obtendrá de terceros. El establecimiento de acuerdos estables permite reducir los costes de transacción sin necesidad de integrarse verticalmente, con lo que se ganará en flexibilidad y especialización.

Las capacidades se embeben en los individuos y grupos de la empresa; esto da a la política de personal nuevos horizontes. La formación del personal es crucial, formación que será muy específica las más de las veces. No se trata de que los empleados adquieran habilidades genéricas e intercambiables, sino de que aprendan cómo se trabaja en su empresa y vayan desarrollando sucesivas capacidades en su interior. Debemos recordar que el *know-how* «es la habilidad práctica o experiencia acumulada que lleva a uno a hacer algo fácil y eficientemente» (Von Hippel, 1988), es decir, que es el resultado de un proceso de acumulación y aprendizaje (Kogut y Zander, 1992) que debe ser promovido por la empresa, y que no puede ser obtenido de forma inmediata.

Evidentemente, la formación especializada es un activo idiosincrásico, por cuanto tiene mucho más valor en su actual empleo que en cualquier otro. Esto coloca a la empresa en una posición negociadora ventajosa a la hora de establecer el pago del trabajador, cuyo salario fuera de ella sólo retribuirá su formación genérica, y no la especializada; la capacidad que ostenta la empresa de apropiarse de la cuasi-renta generada desincentivará al trabajador para mejorar su capacitación. Esto supone que la empresa debe establecer procedimientos que estimulen a sus empleados para adquirir habilidades y experiencias que des-

pués no podrán explotar caso de abandonar la entidad. La política japonesa de personal se explica, precisamente, por este afán. El empleo de por vida y la promoción por antigüedad garantizan objetividad a los trabajadores y les aseguran que no serán explotados una vez que hayan adquirido una cualificación tan idiosincrásica. La estabilidad en el empleo se convierte, así, en un acicate para los empleados que decidan mejorar su cualificación. La especificidad de la inversión en capital humano dependerá también del grado en que los individuos aprendan habilidades individuales o, por el contrario, rutinas complejas que requieren del concurso de distintas personas. En este segundo caso, la posición relativa de la empresa es mejor, por cuanto depende menos de las aportaciones de un trabajador concreto. En caso contrario —esto es, cuando la productividad de un trabajador sea perfectamente identificable, el empleado sea móvil y sus habilidades puedan proporcionar la misma productividad en otro trabajo—, éste estará en mejores condiciones para negociar el reparto de la cuasi renta generada (Grant, 1991).

La empresa, por lo tanto, debe promover la formación especializada y a medida, no los cursos polivalentes, que le aportan menos y cualifican a empleados que podrán rentabilizarlos en el exterior. De nuevo, la comparación entre Japón y Estados Unidos es reveladora. Las empresas de este último país invierten menos que las japonesas por trabajador y concentran sus inversiones en educación en temas de gestión —fácilmente intercambiable (13)—; también invierten menos en conocimientos básicos y más en las habilidades concretas requeridas para la siguiente tarea.

Para la concepción occidental, el trabajo es un gasto (y como tal se contabiliza), por lo que esas mismas empresas norteamericanas sustituyen mano de obra cualificada por descualificada a medida que se automatizan, intercambian trabajadores a tiempo completo por otros a tiempo parcial y van trasladando sus actividades al exterior (Thurrow, 1992); despilfarran, en suma, un activo fundamental.

En cualquier caso, la formación tiene que ir acompañada de un sistema de incentivos que prime el aprendizaje y la colaboración. La empresa no debe tratar de explotar esa situación de dependencia que provocan los activos específicos (aunque, muchas veces, la dependencia será recíproca) para expropiar toda la cuasi renta generada por el factor humano. Sólo así conseguirá que los trabajadores pierdan la reticencia frente a la especialización; especialización entendida —recordemos— no por la estrechez de las habilidades requeridas, sino por su especificidad y adecuación a la empresa.

Muy vinculada con la política de personal está la cultura corporativa. Es ésta una cuestión que se ha puesto de moda durante los últimos años, pero difícil de hacer operativa, lo que reduce su utilidad práctica. La cultura se ha convertido en el cajón de sastre que explica todo lo que el resto de variables no puede hacer.

La cultura, como cualquier otra capacidad de la empresa, es el resultado de un proceso arduo y constante destinado a hacer comunes a todos los miembros un conjunto de normas y valores. Por ello, y con carácter general, podemos decir que, en la medida en que sea evaluable y escasa, difícil de imitar y con pocos sustitutos, se convertirá en una fuente

**ESQUEMA 5**  
**UNA COMPARACION ENTRE MODOS**  
**DE ADAPTACION EMPRESARIAL**

	<b>Adaptación tipo A (modo americano)</b>	<b>Adaptación tipo J (modo japonés)</b>
Entorno	Inverso, menos volátil Relaciones lejanas con distribuidores, clientes, proveedores y subcontratistas Rivalidad con los competidores  Mercado de trabajo flexible	Homogéneo, volátil, rico en oportunidades Relaciones estrechas con distribuidores, clientes, proveedores y subcontratistas En ocasiones, relaciones cooperativas con los proveedores Mercado de trabajo rígido
Objetivos	Beneficios y ganancias de capital	Múltiples objetivos, con énfasis en el crecimiento
Estrategia	Despliegue de recursos móviles, primando la eficiencia a corto plazo  Competencia frontal, primando la eficiencia en costes Estrategia competitiva orientada al producto	Despliegue de recursos menos móviles y creación de holguras, primacía del despliegue de recursos a largo plazo Coexistencia con los competidores, primando los nichos y la diferenciación Estrategia competitiva orientada a la producción
Tecnología	Rutinaria	No rutinaria
Estructura organizativa	Rígida (formalizada y centralizada) Poder elevado del departamento de finanzas y control Divisionalización estricta Valoración de resultados sofisticada. Clara relación entre resultados y remuneración financiera Divisiones autocontenidas, control vertical	Flexible (poco formalizada y descentralizada) Débil poder del departamento de finanzas y fuerte poder del departamento de producción Divisionalización selectiva Valoración simple de resultados. Débil vinculación entre resultados y remuneración financiera Divisiones menos autocontenidas, con vínculos horizontales entre ellas
Procesos organizativos	Liderazgo orientado a la tarea Resolución de conflictos por confrontación  Toma de decisiones valorando la iniciativa individual	Liderazgo orientado a la información Resolución de conflictos mediante una consulta amplia previa a la acción Toma de decisiones orientada al consenso de grupo Control de comportamientos y mediante la puesta en común de valores e información Orientación hacia el cambio; promoción interna
Predisposición personal de los miembros	Especialista Inclinación hacia la innovación y la asunción de riesgos	Generalista Habilidades interpersonales

Fuente: Kagono et al. (1985, 48-49).

te de ventaja competitiva para la empresa (Barney, 1991). Ahora bien, lo ideal será difundir y transmitir a toda la organización un conjunto de principios y creencias que favorezcan la acumulación de conocimientos especializados y un deseo de mejora constante y de aprendizaje permanente. En el extremo, la cultura, el talante de la empresa, será el compendio y resumen de su capacidad para aprender, mejorar o desarrollar nuevas tecnologías. En este sentido, nos encontramos de nuevo con la idea de Itami (1987) sobre el doble carácter de *input* y *output* de la información. El desarrollo de unas determinadas capacidades configura una cultura que, a su vez, estimula la consolidación de nuevas capacidades. La existencia de unos valores, de una lengua y unas claves comunes favorece la transmisión dentro de la organización de esos conocimientos y habilidades con un componente tácito tan fuerte (Kogut y Zander, 1992).

En resumen, la inclusión de estructura y procesos internos, los sistemas de recompensa, la cultura y la política de recursos humanos, son reveladores de cuál es la importancia real de la organización interna como fuente de ventaja competitiva. Nótese bien el carácter circular del argumento: la organización no sólo se ocupa de poner en práctica la estrategia elegida, sino que, en cierta medida, es la responsable de ella (14), por cuanto los recursos y capacidades que la empresa domina, y que la estrategia se encarga de explotar y potenciar, están incorporados dentro de la organización, en su forma de hacer las cosas. El esquema 5, en el que, de nuevo, se echa mano de la comparación entre Oriente y Occidente, proporciona una visión sintética de muchos de los

aspectos comentados en páginas anteriores.

## VI. CONCLUSIONES

La competitividad de una empresa se fundamenta sobre la dotación de recursos y capacidades que posea; esto es lo que le da su carácter original y específico frente a sus competidoras. En consecuencia, el análisis estratégico al uso, fundado sobre los análisis sectoriales, debe completarse con una evaluación de los recursos disponibles que permita determinar cuáles son los más importantes, en qué negocios pueden aplicarse y cómo pueden mejorarse y completarse con otros. En caso contrario, los directivos pueden acabar dilapidando, sin saberlo, aquello que realmente diferenciaba a su empresa.

Entre los recursos, destacan las oportunidades que ofrecen los activos intangibles, como los conocimientos, destrezas y habilidades del personal, las tecnologías que se dominen, las relaciones con proveedores y clientes, la cultura y la imagen de marca, entre otros. Se trata de recursos fundamentados sobre la información, lo que les da unas peculiaridades especiales en términos de fungibilidad, codificabilidad, complejidad y especificidad. En efecto, los mejores recursos son aquéllos escasos, evaluables, poco sustituibles y difícilmente imitables, por cuanto proporcionan a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse si, además, esos recursos no son vendibles o su venta supone elevados costes de transacción. Pues bien, los activos intangibles suelen cumplir muchas de esas características, lo que les hace especialmente valiosos.

El dominio de unos recursos y

capacidades marca la senda de expansión futura de la empresa, que irá entrando en nuevos negocios a medida que encuentre para ellos oportunidades rentables de aplicación. En general, toda empresa posee recursos infrutilizados, de manera que, en la medida en que su venta origine elevados costes de transacción, preferirá explotarlos directamente.

La forma en que la empresa combina sus recursos se traduce en una serie de capacidades, embebidas en rutinas organizativas, que determinan qué hay que hacer y cómo. La clave de la ventaja competitiva, pues, no está sólo en los recursos, sino en la forma en que la organización interna sea capaz de movilizarlos y hacerlos trabajar conjuntamente. Ello exige estructuras más flexibles, que canalicen los flujos de información en todas direcciones, y sistemas de incentivos que estimulen en los empleados la adquisición de habilidades y destrezas, formas de trabajo en común que no podrán rentabilizar caso de irse de la empresa.

De hecho, los activos intangibles se sustentan sobre los individuos y grupos, que constituyen así el principal recurso de la empresa. En ellos se embeben las capacidades y rutinas de la empresa a través de un proceso de aprendizaje colectivo que se traduce en una mejora constante. Bien es cierto que para que esto se cumpla no basta sólo con garantizar un puesto de trabajo estable que incentive el aprendizaje interno; es preciso que los trabajadores recuperen la satisfacción por el trabajo bien hecho. Frente a la cultura del ocio y el consumo, que convierte al trabajo en un medio para ganar dinero, existe otra de constructores sociales (Thurow, 1992), que no

sólo quieren gastar, sino crear algo nuevo de lo que puedan sentirse orgullosos. Sin este cambio de mentalidad, que deben asumir tanto trabajadores como empresarios, toda discusión sobre competitividad será baldía.

#### NOTAS

(1) Aunque anecdótico, no deja de ser ilustrativo el cambio que se aprecia en la última obra de Porter (1990), donde se cuestiona la teoría de la ventaja comparativa y destaca la importancia de la innovación y de la mejora constantes como base de la competitividad de empresas y países. No debemos olvidar que a este mismo autor (1980, 1985) se debe el enfoque estratégico convencional fundado sobre las fuerzas competitivas sectoriales.

(2) Esto no quiere decir que ese modelo de gestión sea fruto de una sesuda reflexión teórica, sino que su gestación responde al carácter incremental que postula la misma teoría. Un ejemplo bastará: la política del empleo de por vida favorece la inversión idiosincrásica en formación de los empleados, pero no se creó por esta causa, sino por otras necesidades; sus efectos en este campo se vieron después.

(3) Como recientemente han puesto de manifiesto Eccles y Nohria (1992), la literatura sobre gestión se caracteriza por ser demasiado teórica: antiguos conceptos reciben nombres nuevos, a poder ser llamativos, con el propósito de hacerlos pasar por originales (sin que esto signifique que la retórica sea mala en el ámbito de la dirección, que se caracteriza, precisamente, por tratar de influir sobre la forma de pensar y actuar de la gente a través del lenguaje). La teoría de la empresa basada en la dotación de recursos no es completamente nueva, recibe influencias muy diversas y conecta con planteamientos ya antiguos: sin ir más lejos, el propio análisis DAFO desarrollado en Harvard hace ya treinta años.

(4) Quiere esto decir que los trabajos empíricos que se están realizando, que miden los recursos y capacidades de la empresa a partir de los gastos de I+D y publicidad, realizan una aproximación bastante burda, puesto que desconocen las capacidades que se van construyendo paulatinamente.

(5) La identificación de los recursos con *stocks* y las capacidades con flujos se debe a

la actualización del trabajo de Penrose (1959) hecha por Mahoney y Pandian (1992).

(6) Estos últimos se caracterizan, precisamente, porque sólo están limitados en el corto plazo, pero pueden expandirse incrementalmente cuando se emplean (Nelson y Winter, 1982; Peteraf, 1993).

(7) Los ejemplos sobre ellas son suficientemente conocidos:

- La integración de tecnologías de comunicación y computación (C & C) de NEC.
- El dominio de 3M del papel como soporte, abrasivo y adhesivo.
- Las competencias de Canon en óptica, toma de imágenes y controles por microprocesador.
- La capacidad de miniaturizar de Sony.
- La armonización de Casio de capacidades en miniaturización y diseño de microprocesadores.
- Los conocimientos de Honda en motores y mecanismos de transmisión.
- Los conocimientos de Corning en procesos de vidrio y cerámica.

(8) Peteraf (1993) analiza el caso de la empresa cuyos recursos superiores le permiten trabajar con menores costes medios que el resto; aunque, como es obvio, esos recursos podrían proporcionarle otras ventajas competitivas.

(9) En mercados perfectos, los recursos que hipotéticamente generan rentas se pueden vender a un precio que iguala el valor futuro de esas rentas, con lo que ya no proporcionarán una renta a su proveedor.

(10) Aunque no exclusivos, los activos físicos muy especializados indivisibles también presentan problemas de venta, porque se producen situaciones de monopolio bilateral (Teece, 1982).

(11) Peteraf (1993) llama la atención sobre la aparente paradoja de que sea el exceso de capacidad de unos recursos el que permita obtener unas ventas derivadas de la escasez. Según ella misma señala, la clave está en la variedad de aplicaciones del recurso. «Si, al precio de equilibrio, los factores heterogéneos se emplean en varios mercados, entonces los factores superiores ganarán rentas a pesar de que su disponibilidad supere las necesidades de uno de los mercados; son todavía escasos respecto a la demanda total que existe para ellos» (p. 180).

(12) Es sintomático que en ambos países predomine la participación de los bancos en la financiación (vía acciones y créditos) de las empresas, con una orientación eminentemente a largo plazo.

(13) ¿Será necesario recordar aquí la proliferación de cursos sobre dirección de empresas que imparte el INEM, y otras instituciones públicas y privadas españolas, con ánimo de mejorar la formación de nuestros trabajadores?

(14) Por supuesto, la estructura también influye sobre la estrategia, como responsable que es de la distribución de poder e información dentro de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

AMIT, R., y P. J. SCHOEMAKER (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

ANDREWS, K. R. (1987), *The concept of corporate strategy* (3ª edición), Richard D. Irwin, Homewood Ill.

ANSOFF, H. I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw Hill, Nueva York.

BAIN, J. S. (1968), *Industrial organization*, John Wiley, Nueva York.

BARNEY, J. B. (1986), «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management Science*, 42, pp. 1231-1241.

—(1988), «Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis», *Strategic Management Journal*, 9, verano, pp. 71-78.

—(1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

—(1992), «Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis», *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 39-61.

BAUMOL, W. J.; PANZAR, J. C., y WILLIG, R. D. (1982), *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York.

BOWMAN, E. H. (1974), «Epistemology, corporate strategy and academy», *Sloan Management Review*, 15, pp. 35-50.

CAVES, R. E., y PORTER, M. (1977), «From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-262.

CHANDLER, A. D. (1990), *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

DETOUZOS, M.; LESTER, R., y SOLOW, R. (1989), *Made in America*, MIT Press.

DIERICKX, I., y COOL, K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.

DOSI, G.; TEECE, D., y WINTER, S. (1990), «Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks», *Working paper*.

ECCLES, R. G., y NOHRIA, N. (1992), *Beyond the hype*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts.

G.E.S.T. (1986), *Grappes technologiques. Les nouvelles stratégies d'Enteprise*, MacGraw Hill, Paris.

GRANT, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.

—(1992), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*, Basil Blackwell, Cambridge, Massachusetts.

HALL, R. (1992), «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, 13, pp. 135-144.

HANSEN, G., y WERNERFELT, B. (1989), «Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 399-411.

HOFER, C. W., y SCHENDEL, D. (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing, St. Paul.

ITAMI, H. (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

KAGONO, T.; NONAKA, I.; SAKALIBARA, K. y OKIMURA, A. (1985), *Strategic vs. evolutionary Management. US-Japan comparison of strategy and organization*, North-Holland, Amsterdam.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R., y ALCHIAN, A. (1978), «Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process», *Journal of Law and Economics*, 21, páginas 297-326.

KOGUT, B., y ZANDER, U. (1992), «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology», *Organization Science*, 3, N° 3, agosto, pp. 383-397.

LADO, A. A.; BOYD, N. G., y WRIGHT, P. (1992), «A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a con-

- ceptual integration», *Journal of Management*, vol. 18, nº 1, pp. 77-91.
- LEWIS, W. W. (1984), «The CEO and corporate strategy in the eighties: Back to basics», *Interfaces*, Vol. 14, Nº 1, enero-febrero.
- LIPPMAN, S. A., y RUMELT, R. P. (1982), «Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *The Bell Journal of Economics*, 13, páginas 418-438.
- LORENCI, J. H., y TRUDEL, J. L. (1980/81), «Se diversifier par les stratégies de filières», *Harvard l'Expansion*, invierno, pp. 98-107.
- MACDUFFIE, J., y KRAFCIK, J. (1990), «Integrating technology and human resources for high performance manufacturing: Evidence from the international auto industry», *Working paper*, Cambridge, MA. Sloan School of Management, MIT, The International Motor Vehicle Program.
- MAHONEY, J., (1992), «Organizational economics within the conversation of strategic management», *Advances in Strategic Management*, Vol. 8, JAI, Press pp. 103-155.
- y PANDIAN, J. R. (1992), «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- MASON, E. S. (1957), *Economic concentration and the monopoly problem*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- MCGEE, J., y THOMAS, H. (1986), «Strategic groups: Theory of research and taxonomy», *Strategic Management Journal*, 7, páginas 141-160.
- MONTGOMERY, C. A., y WERNERFELT, B. (1988), «Diversification, ricardian rents, and Tobin's q», *Rand Journal*, pp. 623-632.
- NELSON, R. (1991), «Why do firms differ and how does it matter», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.
- y WINTER, S. G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge, Massachusetts.
- PALEPU, K. (1985), «Diversification strategy, profit performance and the entropy measure», *Strategic Management Journal*, 6, páginas 239-255.
- PENROSE, E. T. (1959), *The theory of growth of the firm*, Basil Blackwell, Londres.
- PETERAF, M. A. (1993), «The cornerstones of competitive advantage. A resource-based View», *Strategic Management Journal*, 14, páginas. 179-191.
- POLANYI, M. (1967), *The tacit dimension*, Doubleday, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, Nueva York.
- (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, Nueva York.
- (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona.
- (1992), «Capital disadvantage: American's failing capital investment», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 65-82.
- PRAHALAD, C. K., y HAMEL, G. (1990), «La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve», *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre, pp. 79-91.
- RICARDO, D. (1965, original 1817), *The principles of political economy and taxation*, reimpreso, J. M. Dent e Hijo, Londres.
- RUMELT, R. P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Boston.
- (1982), «Diversification strategy and profitability», *Strategic Management Journal*, 3, páginas 359-369.
- (1987), «Theory, strategy, and entrepreneurship», en D. TEECE (ed.), *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 137-158.
- SCHUMPETER, J. A. (1976), *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- (1984), *Capitalismo, socialismo y democracia*, Folio, Barcelona.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological perspective*, Harper & Row, Nueva York.
- TEECE, D. J. (1982), «Toward an economic theory of the multiproduct firm», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, páginas 39-63.
- (1990), «Innovación tecnológica y éxito empresarial», en ESCORSA, P., *La gestión de la empresa de alta tecnología*, Ariel, Barcelona, pp. 117-144.
- PISANO, G., y SHUEN, A. (1990), «Firm capabilities, resources and the concept of strategy», *Working paper*, University of California at Berkeley.
- THURLOW, L. C. (1992), «Who owns the twenty-first century?», *Sloan Management Review*, primavera, pp 5-17.
- VON HIPPEL, E. (1988), *The sources of innovation*, Cambridge, MIT Press.
- WERNERFELT, B. (1984), «A resource based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. (1975), *Markets and hierarchies*, Free Press, Nueva York.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T., y ROOS, D. (1992), *La máquina que cambió el mundo*, McGraw-Hill, Barcelona.