

# TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: EL FOCO ESTRATÉGICO CENTRADO EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN



Las ventajas competitivas se obtienen no por la imperfección de los factores exógenos sino por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos. (Penrose, 1958)

## RETOS

Hablar de competitividad implica que las organizaciones tengan la capacidad de poder competir con otras empresas desarrollando u ocupando una posición relativa superior frente a las mismas. Para que esto ocurra, en un entorno turbulento y lleno de cambios constantes, se hace necesario que las empresas tengan la habilidad de sacar provecho de las oportunidades soportándose en sus fortalezas de la mejor manera posible.

Sin embargo, el comportamiento exige ser dinámico, no quedarse en el ahora sino construir en el presente para ensanchar



brechas y dificultar el paso al competidor. Para ello, se requiere potenciar y regenerar las habilidades de manera tal que pueda ser sostenible en el futuro haciendo cosas de manera mejor o diferente a las demás.

Ante un entorno cada vez más complejo, con requerimientos tan disímiles, alta incertidumbre y competencia, la empresa debe entonces recurrir a su interior para basar la estrategia corporativa.

Se habla entonces de una organización que puede, de manera permanente, reconfigurar su estructura con base en su propia experiencia de innovación. Todo esto concentrándose en el diagnóstico, análisis, explotación y renovación de los recursos y capacidades que darán respuesta coherente y anticipada – de ser posible – al juego del mercado (Collis, 1999) a fin de obtener una mejor rentabilidad para la firma con base en esta premisa.

## QUÉ SON RECURSOS Y CAPACIDADES?

Por recursos, definidos así por Wernerfelt (1984) se entiende tanto a los inputs en las operaciones de la firma, como planta y equipos, propiedad intelectual, entre otros, como a las capacidades y competencias de la gente. Lo importante es reconocer que por si solos no crean valor, sino por la interacción entre éstos

y las capacidades organizacionales, siempre y cuando a la vez cumplan con las siguientes características: ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir (Barney 1991).

Son considerados tanto tangibles como intangibles y se requiere que exista entre ellos coordinación y cooperación para hacerlos productivos (Grant, 1991) y que sean de propiedad de la empresa.

A su vez, Grant (1991) define las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se pueden encontrar I + D, servicio al cliente de clase superior, etc. Esto indica que a través de su gestión se conseguirán llevar a cabo las actividades que se han propuesto (Ventura, 1996)

Más allá de lo anterior, algunos autores (Barney, 1991, Bueno, 1998, Hamel y Prahalad, 1995) hablan de **competencias**, definidas por el primero como la forma de hacer las actividades y de utilizar los recursos. Resulta importante reconocer que es por medio de las mismas, que la organización puede explotar sus recursos y capacidades ya que surgen del aprendizaje colectivo (Hamel y Prahalad, 1995) previo a hacer explícito el conocimiento y el despliegue del “saber hacer” de los individuos en el desarrollo de su trabajo.

---

\* Administradora de Empresas Hoteleras y Turísticas. Universidad Externado de Colombia. Magíster en Administración. Universidad de Los Andes. Candidato a Doctor en Contabilidad y Organizaciones. Universidad Autónoma de Madrid. Directora del programa de MBA de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. maria.pulido@uexternado.edu.co.

Sin embargo, para que esto ocurra, lo importante no es sólo determinarlos –recursos y capacidades– sino desarrollar “rutinas” que consisten en “hábitos organizativos que nacen de la experiencia, constituyendo la memoria de la organización e influyendo en acciones futuras. Procedimientos tanto formales como informales, aceptados dentro de la cultura, que pueden aparecer en todos los niveles jerárquicos de la empresa, que resultan determinando la forma de hacer las cosas y los patrones de interacción de los recursos ante situaciones concretas y repetitivas”.

Esto significa que, en última instancia, no sólo se trata de renovar los recursos y capacidades sino de generar competencias, para asegurar la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006) y para ello no sólo se deben hacer continuas inversiones sino estar atentos al comportamiento del mercado, pues de lo contrario se pueden desperdiciar los esfuerzos en factores que no den buenos rendimientos.

Un punto por destacar, en cuanto a las competencias básicas distintivas, es que partiendo de la generación de valor y de concentrarse en lo que mejor sabe hacer la empresa, se hace necesario también que, de acuerdo con Prahalad y Hamel (1995), se cumplan tres condiciones:

- su valor sea percibido por el cliente
- su propiedad sea exclusiva de la empresa y le permita diferenciarse de la competencia
- Sean extensibles o aplicables a varias líneas de bienes y servicios

Esto permitirá que se refuerce el hecho de ser singulares y diferentes como organización pues cada una reforzará su propio conocimiento a través de experiencias adquiridas,

sus habilidades, su cultura y sus activos (Collis, 1999).

A fin de profundizar en la teoría, se hace necesario entonces conocer sus raíces y premisas y el proceso general que debe realizarse a fin de comprender el abordaje y desarrollo del pensamiento estratégico requerido.

## ORÍGENES Y FUNDAMENTOS

La economista británica Edith Penrose (1958) es reconocida como la iniciadora de la tesis respecto del tema y argumenta que toda organización “es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana” y añade que “en el proceso de producción no son los recursos en sí sino los servicios que tales recursos rinden. Los servicios que rinden los recursos son una función del modo en que se emplean; el mismo recurso empleado para fines diferentes o de manera diferente y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos rinde servicios también diferentes”.

Argumenta que lo fundamental no es la propiedad en sí –aunque como antes se anotaba puede ser factor limitante frente a la competencia– lo que permite generar ventajas, sino la forma como se utilizan los recursos.

Ahora se parte de reconocer que a nivel estratégico, al contrario de épocas anteriores donde el sustento estaba en la posición en el mercado, la organización dirige su mirada al interior, de manera tal que logre configurar una estructura de recursos fundamentales –conocidos como el core business–, donde se concentren los esfuerzos, a fin de generar un mayor desempeño que la competencia para alcanzar y mantener la ventaja competitiva.

Lo anterior indica, que la compañía tiene el deber de encontrar un soporte fundamental

1. Selznick (1957) lo hacía entender no como lo que la empresa puede hacer sino como lo que puede hacer especialmente bien de manera que sea la clave para el éxito de la misma en el futuro.



y específico de recursos sobre los cuales va a trabajar<sup>1</sup>, que pueden provenir de diversas actuaciones para orientar esfuerzos; todo esto acompañado de una cultura de aprendizaje a fin de compartir conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos propuestos.

Con base en lo anterior, tendrá la posibilidad de elegir qué aspectos son fundamentales para dar prioridad a su protección, desarrollo y renovación permanente a fin de lograr rentas futuras superiores. Lo que se debe tener claro es que las empresas deben estar en disposición de aplicar estos activos estratégicos a una amplia y variada gama de productos, servicios y actividades.

Resulta claro que son los recursos y capacidades los que hacen que las empresas se diferencien entre sí y la interacción entre ellos la que convierte a la empresa en un ente único e irrepetible. Independiente que existan recursos en el mercado, no todos están a disposición de la totalidad de las empresas, debido a que uno de ellos, el dinero, es necesario para que los inputs a la operación interna sean los adecuados o por lo menos existan.

Teniendo como base lo anterior –factores endógenos relevantes frente a los exógenos– el comportamiento sectorial o macroeconómico, aunque conserva su importancia, no es la mejor explicación a la diferencia de desempeño entre empresas. De hecho, estudiosos como Grant (1991) y Wernerfelt (1984) cuando hablan de desempeño de la industria conceden importancia al tema en cuestión explicando que son las mismas empresas quienes con sus características especiales crean un clima de negocios en donde las cinco fuerzas se comporten de determinada manera sustentadas en sus propios recursos y capacidades.

De acuerdo con Collis y Montgomery (1995) el análisis del entorno permite a la empresa delimitar el potencial competitivo, porque para establecer la estrategia debe haber un *link* entre las capacidades internas

y el entorno de negocios –lo que el mercado demanda y lo que los competidores ofrecen–. Es así que se requiere de un estudio profundo del atractivo de la industria ya que se podría invertir en recursos que no generen buenos resultados en determinados sectores. Por tanto, la organización debe siempre estar pendiente de diseñar estrategias que apalanquen los recursos en mercados donde pueda tener ventaja competitiva o debe buscar aquellos donde éstos se potencialicen.

La competencia es un actor fundamental por analizar porque se hace necesario determinar lo que tiene a fin de establecer las propias fortalezas y capacidades relativas frente a la misma y plantear una estrategia que le permita superarla. De esta manera se estará en capacidad de decidir cuáles de los recursos son estratégicos o no, con base en un análisis comparativo donde es fundamental la creación de valor.

Se establece la estrategia por tanto, con base en dos premisas (Grant, 1991):

- los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la firma
- los recursos y capacidades son la fuente primaria de beneficios o rentabilidad para la firma.

Esto implica un estado permanente de vigilancia para reconocer el momento en el cual los recursos y capacidades son replicables a fin de invertir en desarrollar otros o buscar, de manera alternativa, nuevos mercados donde los que se tienen conceden la ventaja.

## PROCESO

Una vez presentada la concepción de la teoría, es necesario reconocer la forma como se puede llevar a cabo la ejecución de un modelo estratégico que le permita a la empresa generar ventaja competitiva.

Se parte, como en modelos anteriores, de un diagnóstico que ayude a comprender cuáles son los recursos con los que cuenta o a los que puede acceder y cómo trabajar con ellos a fin de crear valor. Ese "cómo" significa conocer las habilidades y capacidades que tienen las personas y la misma forma en que se realizan las actividades dentro de la compañía. De igual manera se deben establecer las capacidades organizativas.

Una vez realizado el paso anterior se estará en disposición de establecer el enfoque y el foco estratégico; es decir, decidir en qué industria y a qué negocio dedicarse dentro de la misma, a fin de potenciar al máximo ambos aspectos. Para ello, un complemento importante puede estar en el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el Panorama Competitivo.

Luego de ello se debe valorar o estimar el potencial de renta que pueden generar los recursos. (Grant,1991)

Posteriormente, se estará en capacidad de fijar objetivos y estrategias sustentados en los pasos anteriores y por último generar un sistema de vigilancia permanente (modelo cíclico de aprendizaje interno y externo) que encuentre **gaps** y ayude al mantenimiento, mejoramiento o creación de nuevos recursos y capacidades.

Para esto, se ha concebido un esquema que está representado en la Gráfica 1.

Como en otros modelos de proceso estratégico, un importante punto por destacar es fijar la misión organizacional. Al respecto, autores como Navas y Guerras (2002) sugieren se fije con base en los recursos porque si únicamente se está soportado en la información externa, puede que la empresa no esté dotada de los suficientes elementos para cumplir con las expectativas y exigencias que nos impone el entorno que de manera constante cambia y provee poca seguridad.

Barney (1991) propone realizar el análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización) para ser aplicado al momento de analizar los recursos de la empresa. Con base en éste,

se supone que todo recurso que cumpla con las tres primeras condiciones, siempre y cuando la empresa esté organizada de manera correcta para explotarlo, generará ventaja competitiva sostenible y "beneficios por encima de lo normal". Por tanto se habla de la necesidad de eficiencia empresarial. Complemento del mismo lo aportan Collis y Montgomery (1995) quienes sugieren tener en cuenta factores como la propiedad y la posibilidad que surjan sustitutos del recurso.

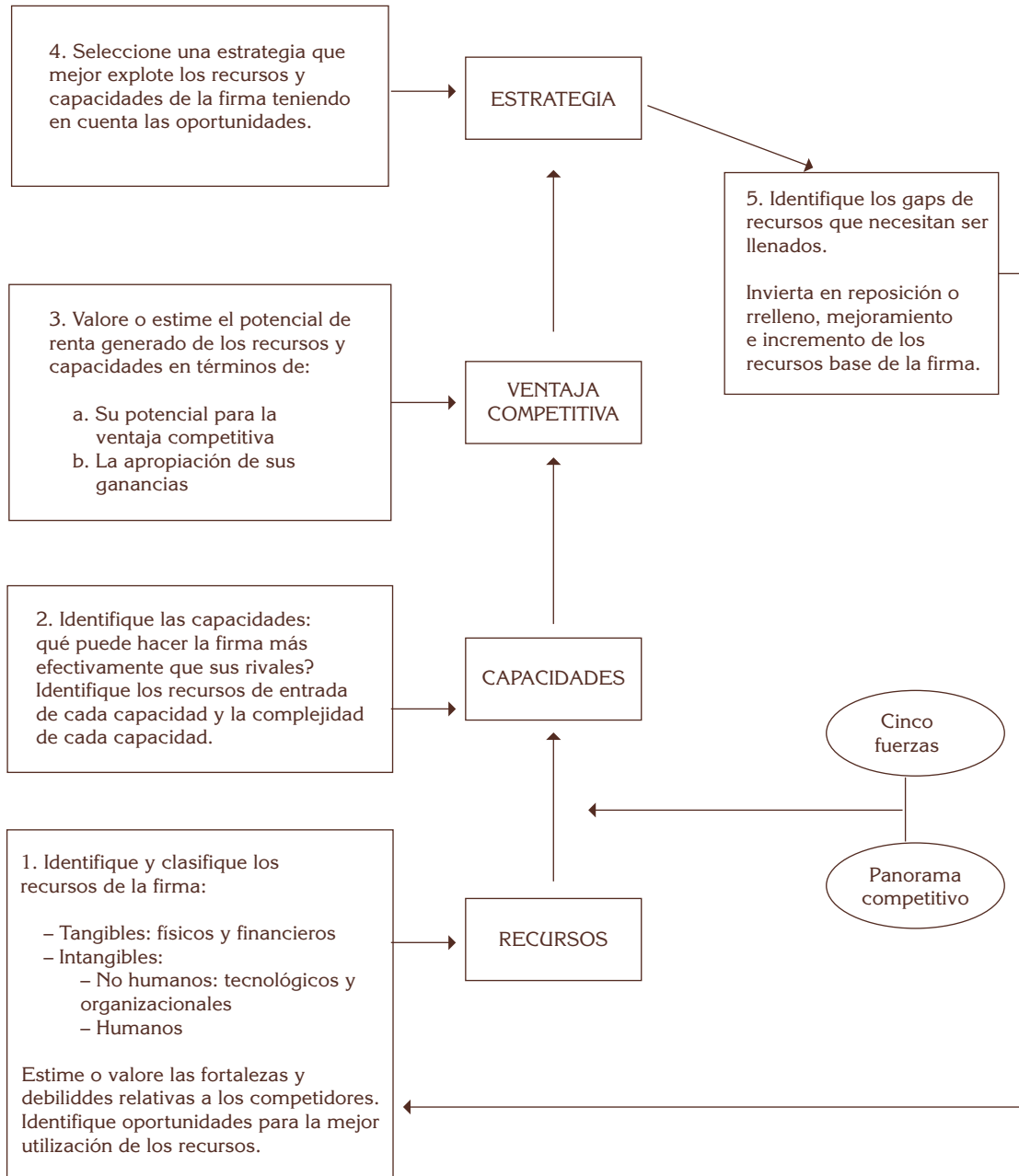
En gran parte, el éxito organizacional depende de la factibilidad de tener los recursos, pero a la vez de "saberlos" utilizar de la mejor manera. En esta última acción se encuentra el diferencial para que con base en esa arquitectura interna se esté en capacidad de identificar las oportunidades y estar lista a responder de la mejor manera posible. Se trata entonces de concentrarse en lo que la empresa sabe hacer y de maximizar el potencial que tiene en su interior de cara a lo que se está presentando en el entorno.

Como se puede observar, es necesario, como lo divulgan algunos autores (Marr y Roos, 2005) integrar desde la perspectiva estratégica el análisis organizacional teniendo en cuenta factores diversos como el capital monetario y el físico, directamente ligados con lo tangible y otros que corresponden a los intangibles que se acoplan claramente a la nueva fase de estudio relacionada con el Capital Intelectual, destacando la importancia de intercambio de conocimiento dentro y fuera de la organización.

Es por esto que el enfoque de la teoría también prevé la necesidad de establecer y fomentar un sistema que permita el aprendizaje para generar intercambio entre los diferentes compuestos a fin de desarrollar rutinas que a la vez produzcan sinergia, pues todo está en interacción permanente, a diferencia de estadios anteriores de la perspectiva estratégica que veía a las partes disgregadas y por tanto inconexas, lo que descartaba de por sí el efecto, positivo o no, entre las mismas.



Gráfica 1



Fuente: Grant, Navas y elaboración propia.

Los intangibles son considerados en la actualidad como la real fuente de ventaja competitiva. El conocimiento resulta por tanto, un activo importante –algunos autores lo consideran principal– sobretodo el tácito que tiene tres cualidades que posibilitan la consecución de sinergia: puede ser utilizado de manera simultánea, no se deteriora con el uso y se combina para obtener nuevo conocimiento.

El proceso requiere ser cíclico, porque el tiempo y las condiciones cambiantes sugieren que el entorno se modifica de manera constante y la competencia estará atenta a cerrar la brecha competitiva. La organización por tanto debe estar alerta a tomar decisiones estratégicas para incrementar la ventaja bien sea con la creación de nuevas competencias o cambiando el foco de mercado que se tiene para conservar y mejorar los retornos recibidos y esperados.

## UNA NUEVA PERSPECTIVA

La empresa que aborde la teoría de recursos y capacidades debe reconocer por tanto que su foco debe estar concentrado en el interior de la organización a fin de establecer cuáles de sus recursos y capacidades son difíciles de identificar y replicar para que se constituyan en generadores de competencias centrales, teniendo en cuenta que de acuerdo con Bueno, Morcillo y Salmador (2005) “no son las ventajas sino la generación de competencias la que debe ser sostenible para asegurar el control permanente de ventajas competitivas”.

La determinación de estrategias está su-peditada a limitar el alcance de las actividades a aquellas que cumplan las condiciones arriba expuestas dejando a un lado todas las que no resulten financieramente atractivas o no permitan generación de valor. Para ello, la cadena de valor será reducida y se pueden analizar diversas opciones de transferencia de actividades a otras cadenas dentro o fuera del sistema de valor.

Si se ha hecho un análisis objetivo de los factores endógenos, se estará en disposición de encontrar diferenciales frente a los competidores a fin de superarlos y alcanzar una posición distintiva en el mercado; lo que implica permanentes inversiones y un alto compromiso de aprendizaje para evolucionar y con base en ello fijarse retos y desafíos para el futuro de manera constante para de esta forma anticiparse y construir el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, pp, 207-229.

Bueno, E., Morcillo, P., Salmador, M.P. (2006). Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide. Madrid.

Collis y Montgomery (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. July, 118-128.

Collis, D (1999). *Harvard Business Review on corporate strategy*. Boston. Harvard Business School Press.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy. *California Management Review*, vol. 33, n.º 3, 114-135.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica.

Marr, B., Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. In: *Perspectives on intellectual capital*, 28-41.

Penrose, E. (1958). *The theory of growth of the firm*. Oxford.

Ventura, V. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinario*. Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 272-280.



