

Manuel Aranda Ogayar  
Elia García Martí

## **RECURSOS Y CAPACIDADES COMO BASE DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

La Teoría de los Recursos y de las Capacidades explica como podemos encontrar una serie de recursos y capacidades que, fuera del balance contable de la Empresa<sup>1</sup> suponen, de poseerse, una fuente de ventaja competitiva sostenible. Es decir, además de la existencia de recursos materiales, nos encontramos con la existencia de otro tipo de recursos cuya existencia será la base para una estrategia competitiva. El propósito de este documento es señalar cuales son básicamente los supuestos en los que esta teoría tiene su fundamento, para identificar los recursos y capacidades que pueden ser utilizados para alcanzar la diferenciación<sup>2</sup> y así poder llegar a alcanzar la competitividad.

En los estudios de competitividad empresarial, es frecuente vincular sus resultados al uso de variables macroeconómicas como las tasas de inversión y tipos de cambio e interés<sup>3</sup>. Porter (1980), con su modelo de análisis de los sectores industriales, rebaja el ámbito y sitúa al nivel sectorial las variables que pueden incidir en la competitividad. Posteriormente será el cuerpo doctrinal de la Teoría de los Recursos y las Capacidades la que incida en el interior de las organizaciones como el lugar en el que se produce el milagro de la competitividad, con el uso de las capacidades basadas en determinados recursos. También desde la Teoría del Crecimiento podemos llegar al mismo planteamiento, pues ésta, sitúa a tres factores como definitorios del éxito empresarial de una economía; el crecimiento de los países, la importancia del capital

---

<sup>1</sup> Ventura, 1994 pp. 262

<sup>2</sup> Si esa es la estrategia que definamos como válida, lo que puede ser discutible.

<sup>3</sup> Fernández, 1995 pp. 11

organizativo y los recursos intangibles. Por tanto de los recursos intangibles y del capital organizativo (organización interna) surgen las capacidades que harán a una organización competitiva.

El cuerpo doctrinal de la Teoría de los Recursos y de las Capacidades se debe a varios autores entre los que destacamos, en referencia a los Recursos, a Penrose (1959), con su aportación para sustentar las causas del crecimiento basadas en los recursos intangibles; Selznick (1957), que utiliza por primera vez el concepto de competencias distintivas y Andrews (1971), en su explicación de la estrategia a partir de los recursos intangibles. Más recientemente a Teece (1982), Wernerfelt (1984), Montgomery y Wernerfelt (1988), Peteraf (1990 y 1993) y Barney (1991), En cuanto a las Capacidades, Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984, 1987 y 1991), Teece et al. (1990), Prahalad y Hamel (1990), Nelson (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Hamel (1994). Con relación a si se pueden considerar como dos teorías independientes o como una sola, Mahoney y Pandian (1990) las separan, aunque como dice Bueno (1996), explican lo mismo pero centrándose en orígenes distintos. Los recursos son contemplados desde el punto de vista estático, mientras las capacidades lo son desde la perspectiva dinámica. Es por ello por lo que, a partir de ahora, consideraremos como un único cuerpo doctrinal ambos planteamientos.

Para la Teoría de los Recursos y las Capacidades, la empresa tiene una serie de recursos que utilizados activamente se transforman en capacidades. Por recursos, según Amit y Schoemaker (1993) entendemos el conjunto de *stock* de factores disponibles que posee o controla la empresa. Barney (1991) por su parte añade a esta idea el hecho de poder sustentar la estrategia en el uso de estos recursos. Pero no todos los recursos y todas las capacidades interesan a la hora de desarrollar una estrategia. Existen recursos tangibles, fácilmente medibles y valorables y recursos intangibles, de naturaleza abstracta. Una buena parte de los recursos tangibles y algunos intangibles se encuentran valorados, mientras que quedan algunos recursos, generalmente intangibles no valorados suficientemente por la contabilidad, diferentes y únicos para cada organización. Estos recursos de nivel superior, en terminología de Peteraf (1993), serán los que definan por si solos el uso de las capacidades que den lugar a ventajas sostenibles para la organización.

Es por ello por lo que las organizaciones son únicas. Es decir, cada una de ellas posee una combinación de recursos y el modo en que los llevan a la práctica, que solo les pertenecen a ellas. Gracias a esto, las organizaciones sustentan sus ventajas competitivas. Serán las ventajas derivadas del uso de los recursos y las capacidades las que otorguen a la organización rentas monopolistas o ricardianas<sup>4</sup>. La diferencia entre los costes de los recursos y el precio en el mercado de los productos de la organización serán por tanto las rentas empresariales (Rumelt, 1987). Este hecho señala como las rentas pueden provenir tanto de una restricción en el uso de los factores como de una mejor dotación o explotación de los recursos escasos (Fernández, 1993).

Peteraf (1993) señala cuales son a su juicio las características que deben de poseer un recurso para que de lugar a la ventaja competitiva. La primera se fundamenta en la heterogeneidad de los recursos. Las organizaciones disponen de recursos distintos para cada organización. Por ello, los recursos limitados que den lugar a factores superiores o la posición de poder en el uso de los mismos conducen a una posición especial para las empresas que dispongan de ellos y a la consecución de rentas ricardianas o monopolísticas. Así, la eficiencia de cada empresa dependerá de estas consideraciones. La segunda característica hace alusión a la sostenibilidad de las citadas rentas, es decir a la sostenibilidad del uso de los recursos que dan lugar a las citadas rentas. Dos son los factores que fundamentan la sostenibilidad, la ambigüedad causal, Lippmann y Rumelt (1982), y la importancia de activos no comerciales, Diericks y Cool (1989). Con relación a la primera, diremos que se fundamenta en el desconocimiento que se tiene de las causas por las cuales una empresa es más eficiente que otra, es decir, el modo de combinar adecuadamente los recursos. La segunda alude a la existencia de activos generados por la propia organización y que no se encuentran disponibles en el mercado y por tanto no pueden ser adquiridos por otras organizaciones. Estos activos o combinación de ellos, se encuentran interiorizadas en las organizaciones siendo fruto de su historia<sup>5</sup>. En definitiva se trataría de construir barreras a la utilización de los recursos que hacen a las organizaciones especiales. En tercer lugar Peteraf señala las ventajas

---

<sup>4</sup> Una renta ricardiana es aquella que se genera cuando, por razón de la utilización de una serie de recursos (recursos superiores), los precios del mercado aumentan de tal modo que hacen cubrir la productividad marginal del producto. Una renta monopolística se produce cuando se posee en propiedad o en uso, una serie de recursos cautivos para el mercado, que impiden su uso para los demás.

<sup>5</sup> Ventura, 1994 pp. 269

que debe otorgar un recurso debido a la apropiación, por parte de la organización de las rentas generadas por sus factores de producción. Es decir la imperfecta movilidad de los factores de la organización. Cuando entendemos las organizaciones como un nexo contractual (Arruñada, 1991), en la que los factores de producción se contratan con los propietarios o representantes de la organización, surgen una serie de problemas derivados de la contratación imperfecta y de la especificidad de los activos. Pues bien, si conseguimos aunar los intereses de ambas partes de tal modo que se consigan objetivos de eficiencia, y a su vez, conseguimos factores productivos que sean específicos, con mayor valor en nuestra organización que fuera de ella y, por tanto, no utilizables eficientemente en otras organizaciones (Milgrom, 1988; Milgrom y Roberts, 1992), habremos logrado una simbiosis única que nos garantiza, por esta causa, el acceso a la ventaja competitiva. Como cuarta y última condición, nos encontramos con la existencia de un mercado imperfecto de los factores. Este hecho significa que una empresa, cuando acude al mercado de factores, lo hace con una determinada información, siempre imperfecta, pero puede que más perfecta que sus competidores. Si este es así, podrá conseguir recursos escasos y valiosos. Si así ocurre, las rentas no serán compensadas por los costes de conseguir el control de los factores productivos; en otras palabras, las rentas que se esperan obtener del uso de esos factores, no podrán reflejar los precios a los que se adquirieron como consecuencia de las asimetrías informativas resultantes de la imperfección del mercado. En síntesis, la heterogeneidad, la inmovilidad de los recursos y la existencia de mercados imperfectos tanto de recursos como de productos aseguran la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por último señalar las cuatro características finales que tanto Grant (1991) como Barney (1991) conceden a los recursos que generan ventajas competitivas; estas son la escasez, la imitación imperfecta, su alto valor y su no transferibilidad.

Si bien la importancia de los recursos hace sustancial su análisis, las capacidades se configuran como la materialización de aquellos en formas aptas para el logro de la competitividad. Fernández (1993) señala que estas pueden considerarse como destrezas que permiten a varios recursos trabajar conjuntamente y desempeñar alguna tarea. Amit y Schoemaker (1993) como la forma en que la empresa despliega sus recursos en combinación, utilizando procesos organizativos. Cuervo (1993) como el conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización,

consecuencia de la combinación de recursos, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, dependiendo del sistema de incentivos e integración del personal.

Las capacidades se configuran como el aspecto dinámico que enlaza, por una parte los recursos y por otra parte la organización y su forma de proceder y comportarse habitualmente. Como señala Amit y Schoemaker (1993), son bienes intermedios, es decir; son procesos tangibles o intangibles que se basan en la información, específicos como los recursos de los que provienen, fruto de la historia de la organización, no desarrollados, por tanto, con premura y no adquiridos en el mercado, sino a través de profundas interrelaciones generadas en la organización interna. En cuanto al factor que dinamiza las capacidades es el factor humano en forma de capital humano. Es decir, son las habilidades de las personas en la organización las que generan o dan a conocer la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos que dan lugar a la existencia de las capacidades. En sintonía con Peteraf (1993), Itami (1987) los denomina “activos invisibles”.

Fernández (1995) habla de cuatro connotaciones de las que disfrutan las capacidades. En primer lugar sus usos alternativos sin pérdida de valor ya que se fundamenta en la información. En segundo lugar, como los vinos de reserva, su valor puede acrecentarse con el tiempo<sup>6</sup> gracias al aprendizaje, la experimentación, la repetición y la práctica continuada. En tercer lugar contiene conocimiento tácito no codificable contenido en grupos e individuos obtenidos a través de un sistema de interacciones que le convierte en un proceso de aprendizaje colectivo. Por último y en cuarto lugar, existen deseconomías respecto al tiempo ya que su construcción requiere gran cantidad del mismo. Así mismo, su formación es incierta, pues los resultados pueden no dar lugar a capacidades distintivas y por tanto a inversiones no rentables.

Riesgo (1997) cita al menos tres características más de las capacidades que dan lugar a ventajas competitivas sostenibles. Son manifestaciones externas de sus rutinas (Collis, 1994); son flujos que incrementan la acumulación de *stocks* de recursos intangibles; y tienen carácter colectivo y transfuncional por lo que crecen cuando se

---

<sup>6</sup> Obviamente si las condiciones externas a la organización permanecen “*ceteris paribus*”.

aplican y comparten. Es, por tanto, bajo esta perspectiva en la que recursos y capacidades se unen para servir como base a la Dirección Estratégica para, con su metodología, encontrar alternativas estratégicas que bien implementadas puedan llegar a otorgar a las organizaciones ventajas competitivas, o en otras palabras, armas eficientes para lograr la competitividad. Pero si bien este hasta cierto punto novedoso enfoque estratégico parece no tener fisuras, olvida en cierta forma lo externo, es decir, los análisis del entorno externo a la organización. Por ello, han surgido diversas metodologías que como la de Amit y Schoemaker (1993) o Schoemaker (1994), intentan completar el análisis estratégico ofreciendo una visión integradora tanto del análisis tradicional de Porter como del extraído de la Teoría de los Recursos y las Capacidades, aunque para trabajar con tales argumentos, se hace necesario poseer un marco teórico más completo que posibilite incluir y modelar aspectos que, parcialmente, están contenidos en diferentes planteamientos teórico. En definitiva se trata de construir un cuerpo teórico completo que explique los supuestos de la sostenibilidad de la ventaja competitiva. El acercamiento a tan ambicioso proyecto queda abierto para futuras investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA.