



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE MORELIA”

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

C.P. María Luisa Jiménez López

Asesor:

Dr. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos

Morelia, Michoacán, Noviembre 2015

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO.....	8
OBJETIVOS PROPUESTOS.....	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	9
CAPITULO I. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA.....	10
1.1. La visión de empresa desde la perspectiva de diversas teorías.....	10
1.1.1. Teorías de la empresa.....	10
1.1.2. La misión y objetivos de la empresa.....	20
1.1.3. El análisis del entorno empresarial.....	26
1.1.4. El análisis interno de la empresa.....	27
1.2. La estrategia en el éxito empresarial.....	29
1.2.1. Concepto previos.....	31
1.2.2. La Teoría Estructural y su implicación en la estrategia empresarial.....	49
1.2.2.1. Análisis estructural y factores determinantes de las fuerzas competitivas.....	50
1.2.3. La estrategia empresarial y la Teoría de Recursos y Capacidades.....	66
1.2.3.1. La visión de la empresa desde la Teoría de Recursos y Capacidades.....	66
1.2.3.2. La Teoría de Recursos y Capacidades y su implicación en la estrategia empresarial.....	68
1.2.3.3. Diferenciación entre la Teoría Estructural y Teoría de Recursos y Capacidades.....	70
1.2. Los beneficios extraordinarios.....	73
CAPITULO II. LA TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	75
2.1. Antecedentes de la Teoría de Recursos y Capacidades.....	75
2.2. Estructura conceptual de los recursos y capacidades.....	81
2.2.1. Conceptualización y clasificación de los recursos.....	82
2.2.2. Conceptualización y clasificación de las capacidades.....	88

2.3. Atributos de los recursos que sostienen la ventaja competitiva.....	96
2.3.1. Los recursos y capacidades como generadores de beneficios superiores.....	99
2.3.2. La generación de beneficios sostenibles en el tiempo.....	100
2.3.3. Apropiación de los beneficios generados.....	102
2.4. Las capacidades organizativas.....	104
2.4.1. El soporte de las capacidades organizativas.....	104
2.4.2. Las capacidades organizativas y su contribución en la ventaja competitiva.....	114
2.5.Opciones para la apropiación de los recursos y capacidades de la empresa.....	118
2.6. Antecedentes de la industria hotelera y su clasificación.....	122
CAPITULO III. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE.....	124
CAPITULO IV. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	126
CAPITULO V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	128
CAPITULO VI. RESULTADOS.....	131
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. La estrategia como eslabón entre la empresa y el entorno.....	48
Figura 1.2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	51
Figura 1.3. Modelo de las diez fuerzas competitivas.....	64
Figura 1.4. Relación ventaja competitiva y análisis DAFO.....	72
Figura 2.1. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	83
Figura 2.2. Jerarquización de los recursos de la empresa.....	87
Figura 2.3. Clasificación de las capacidades.....	92
Figura 2.4. Requisitos de las capacidades esenciales.....	95
Figura 2.5. Jerarquización de las capacidades.....	96
Figura 2.6. Relación entre heterogeneidad de los recursos e inmovilidad, valor, escasez, imitabilidad imperfecta, sustituibilidad imperfecta, y ventaja competitiva sostenida.....	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Los objetivos de la organización.....	24
Cuadro 1.2. Objetivos de la empresa.....	26
Cuadro 1.3. Análisis DAFO.....	29
Cuadro 1.4. Diferencia entre la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades.....	71
Cuadro 2.1. Principales contribuciones a la Teoría de Recursos y Capacidades desde sus dos fuentes de investigación.....	81
Cuadro 2.2. Clasificación de los recursos de la empresa.....	86
Cuadro 2.3. Requisitos de los recursos estratégicos.....	98
Cuadro 2.4. Alternativas para la apropiación de recursos y capacidades.....	122
Cuadro 2.5. Categoría de Hoteles en México.....	123
Cuadro 3. Relación de artículos analizados sobre el sector hotelero.....	124
Cuadro 4. Muestra de hoteles.....	129
Cuadro 5. Diagrama de variables.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Correlaciones Tau_b Kendall bivariado.....	133
Tabla 2. Matriz del coeficiente de determinación Pseudo R-cuadrado bivariado Cox y Snell.....	134
Tabla 2 A. Matriz del coeficiente de determinación Pseudo R-cuadrado bivariadoNegelkerke.....	134
Tabla 2 B. Matriz del coeficiente de determinación Pseudo R-cuadrado bivariadoMcFadden.....	134

RESUMEN

Este trabajo trata sobre los recursos y capacidades que determinan la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia. En concreto, se plantea que las capacidades que determinan una correlación significativa son la “calidad y el precio”, “la limpieza de las instalaciones” y la “calidad del servicio”. Al mismo tiempo los recursos que influyen en la competitividad del sector estudiado con valores también muy significativos destacan la “ubicación del hotel”, “confort del hotel” y por último “la calidad de las habitaciones”.

Por otro lado, los principales objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo son:

- Elaborar el marco teórico de la investigación.
- Construir una base de datos del sector hotelero.
- Identificar las principales capacidades que afectan la competitividad de las empresas hoteleras en la ciudad de Morelia.
- Identificar los principales recursos que afectan a la competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Morelia.

Así, los cuestionamientos rectores de esta investigación, a raíz de los objetivos planteados se establece que: ¿Cuáles son las capacidades que afectan la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia? ¿Cuáles son los recursos que afectan la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Morelia? Debido a ello, a partir de la revisión de la literatura se plantea una hipótesis general que expresa que “La competitividad del sector hotelero de la ciudad de Morelia depende de sus recursos y capacidades.

La metodología utilizada consistió en determinar la muestra de hoteles, utilizando una lista de la empresa de reservaciones TripAdvisor, la cual permite acceder con facilidad a las principales agencias de viaje online, como: Expedia, Orbitz, Travelocity, Hoteles.com, Priceline, Booking.com y otras más. El criterio para seleccionar a las empresas hoteleras consistió en incluir a hoteles sin categoría, tres estrellas, cuatro estrellas y cinco estrellas, de acuerdo a la información proporcionada en la base de datos consultada, tomando como base temporal la información del periodo comprendido de los años 2011 a 2013. El total de hoteles analizados ascendió a 337 empresas.

Los resultados muestran que efectivamente una batería de Capacidades representadas con las variables analizadas de Calidad del Servicio, Calidad Precio y Limpieza de las Instalaciones; así como Recursos constituidos con las variables Ubicación del Hotel, Confort del Hotel y Calidad de las Habitaciones son dependientes de la Competitividad. Sin embargo, consideramos que no son las únicas que tienen esta característica debido a que es necesario realizar investigaciones de campo en los que también se incluyan variables como tipo de certificaciones, categoría de los hoteles, prestigio de la cadena, etc.

Finalmente, en lo que respecta a los medios utilizados para alcanzar los resultados son limitados debido a que no fue posible analizar variables como rentabilidad de este tipo de organizaciones, capital humano, nivel de competencias de los empleados en aras de establecer una relación causa-efecto entre la Competitividad de los hoteles y los coeficientes de las variables independientes analizadas. Por lo que para futuros estudios será recomendable incluir este tipo de análisis.

Palabras clave: Competitividad, Recursos, Capacidades, Hoteles, Servicio.

ABSTRACT

This paper deals with the resources and capabilities that determine the competitiveness of the hotel sector in the city of Morelia. Specifically, it is proposed that the capabilities are significantly correlated determine the "quality and price", "cleaning facility" and the "quality of service". At the same time the resources that influence the competitiveness of the studied area also very significant values include the "location of hotel" "comfortable hotel" and finally "the quality of the rooms."

On the other hand, the main objectives to be achieved in this work are:

- Develop the theoretical framework of the investigation.
- Build a database of the hotel sector.
- Identify key capabilities that affect the competitiveness of the hotel industry in the city of Morelia.
- Identify key resources affecting the competitiveness of hotel companies in the city of Morelia.

Thus, the guiding questions of this research, following the objectives states: What are the capabilities that affect the competitiveness of the hotel sector in the city of Morelia? What are the resources that affect the competitiveness of the hotel sector of the city of Morelia? As a result, from literature review a general assumption that says "The competitiveness of the hotel sector of the city of Morelia depends on its resources and capabilities arises.

The methodology used was to determine the sample of hotels, using a list of reservations company TripAdvisor, which allows easy access to major online travel agencies such as Expedia, Orbitz, Travelocity, Hoteles.com, Priceline Booking .com and more. The criteria for selecting a hotel companies was to include hotels without category three star, four star and five star, according to the information provided in the database consulted, on the basis of the information temporary period of years 2011 to 2013. The total number of hotels totaled 337 companies analyzed.

The results show that battery capacities effectively represented the variables analyzed with Quality of Service, Quality and Price cleaning facilities; Resources and formed with

variables Hotel location, Comfort Hotel and room quality are dependent on Competitiveness. However, we believe that they are not the only ones that have this feature because it is necessary to conduct field research in which variables such as type certification category hotels, prestigious chain, etc. are also included

Finally, with regard to the means used to achieve the results they are limited because it was not possible to analyze variables such as profitability of such organizations, human capital, skill level of employees in order to establish a cause-effect Competitiveness between hotels and the coefficients of the independent variables. So for future studies it will be recommended to include this type of analysis.

Keywords: Competitiveness, resources, capabilities, Hotels, Service.

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo de investigación tiene como principal objetivo determinar las principales capacidades y recursos que determinan la competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Morelia. Se basa pues en el conocimiento de los más recientes conceptos relacionados con las Competencias Esenciales del sector hotelero de la ciudad de Morelia, Michoacán enmarcadas en la Teoría de Recursos y Capacidades, que desde finales de los años ochenta viene discutiendo que la base de la ventaja competitiva se centra en los recursos internos de la empresa. Por lo que a partir de los contrastes realizados con estadísticos no paramétricos se pudo determinar una correlación bastante significativa de recursos y capacidades con la Competitividad, utilizando una muestra de hoteles de la ciudad de Morelia de 337 empresas de este sector. Para ello, se muestra las bases teóricas que sirven para analizar los modelos de ventaja competitiva vigentes en el campo de la estrategia empresarial (Teoría Estructural y Teoría de Recursos y Capacidades), a través de una óptica que permita tener una visión de las organizaciones como entes sociales, los cuales no pueden sustraerse a la intervención de diversos actores, como se muestra en apartados más adelante.

En el largo recorrido de nuestro trabajo, a su vez, hemos observado que la acepción de empresa, en su evolución, parte desde la Teoría Neoclásica en la que la empresa es concebida como una unidad de producción, hasta llegar a la visión interna (Wernerfelt, 1984), en la que la empresa es un conjunto de recursos que se combinan entre sí, para obtener lo que se conoce como producto final. Así, el surgimiento de la Teoría de los Recursos y Capacidades sugiere un cambio en el proceso de definición estratégica, potencializando una identificación, despliegue y desarrollo de recursos en un contexto interno. Siendo, por tanto, para las empresas su principal fuente de ventaja competitiva sostenible. Con una perspectiva adversa, las fuerzas de la ventaja competitiva establecidas en el exterior (Porter, 1982, 1987), reclaman ser la causa del éxito en los resultados de las empresas. Ante esto, no se puede soslayar a la estrategia como el principal instrumento para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos, intentando orientar las decisiones de la dirección empresarial a mantener o incrementar los resultados, a través del despliegue de los recursos en el entorno (Porter, 1982, 1987), otorgando así el éxito empresarial. A su vez, estos objetivos están establecidos en la misión de la empresa (Daft, 2000).

La estrategia y el éxito empresarial son dos conceptos que no pueden dissociarse por el papel fundamental que juega la estrategia. Aquí, pues, los resultados exitosos de las empresas son influidos indiscutiblemente por la formulación de buenas estrategias, en donde los resultados de la industria atestiguan los efectos en las variables del nivel de empleo o la tasa de crecimiento económico que finalmente repercute en el bienestar de las personas. Por a ello, se desprenden las posibilidades para la generación de beneficios superiores sostenibles en el tiempo (Teece, *et al.* 1990), dando cumplimiento a uno de los objetivos principales de la Administración de Empresas.

El presente trabajo está integrado por siete capítulos que integran la parte teórica. En los tres primeros se desarrolla la parte contextual de la Teoría de Recursos y Capacidades de la Empresa y en los subsiguientes trata la parte empírica.

El *capítulo primero* establece las bases que nos servirán para el estudio de la Teoría de Recursos y Capacidades de la Empresa. Comenzando por la visión de la empresa desde la perspectiva de la Teoría Económica y la Teoría de la Organización. Seguido por la definición de diversos conceptos que abordan el tema de la estrategia como instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa, considerando el éxito como principal objetivo empresarial. Además, se estudiarán las aportaciones del enfoque estructural y su implicación en la estrategia empresarial.

El *capítulo segundo* comienza estudiando los primeros antecedentes de la Teoría de Recursos y Capacidades desde las primeras aportaciones hechas por: Selznick (1962) y Penrose (1962); hasta encontrar las aportaciones más actuales efectuadas por: Wernerfelt (1984); Peteraf (1993); Grant (1996); Barney (1991) entre otros. Continúa el capítulo con una serie de conceptos y clasificaciones de los recursos y capacidades de la empresa desde la perspectiva de diversos autores. Seguido del estudio de las condiciones que deben cumplir la dotación de recursos y capacidades de la empresa para sostener la ventaja competitiva.

Por su parte, el *capítulo tercero* se destina a una revisión del estado del arte a partir de diversos estudios empíricos que tratan de verificar los postulados que emergen de la

Teoría de Recursos y Capacidades, los cuales se llevaron a cabo en empresas de producción, así como de servicios. Particularmente en los servicios de hotelería.

El *cuarto capítulo* versa sobre la situación problemática de esta investigación, en la que se pone en evidencia la necesidad de conocer en qué medida los recursos y capacidades impactan a la competitividad. Concretamente se plantean interrogantes como *¿Cuáles son las principales capacidades que afectan la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia? ¿Cuáles son los principales recursos que afectan a la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia?*

En el *quinto capítulo* se refiere al diseño metodológico de la investigación. En el mismo se detalla el método elegido para el desarrollo de este trabajo, así como el sector investigado y el modelo analítico utilizado para responder a las preguntas planteadas.

El *sexto capítulo*, se presentan los principales resultados de los contrastes realizados a partir de las pruebas no paramétricas de acuerdo con el objetivo planteado en nuestro trabajo.

Finalmente, el *séptimo capítulo* trata de las conclusiones que se desprenden del análisis de los datos de esta investigación relacionadas a los resultados alcanzados, los cuales indican que las variables analizadas son fundamentales para el nivel de Competitividad del sector hotelero de acuerdo a lo expuesto por autores como García de León (2013) quien sostiene que el valor de los intangibles en este tipo de organizaciones crea precisamente la Ventaja Competitiva.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

En este apartado se trata de exponer las razones personales y profesionales que supone la culminación de este trabajo de investigación. Así, uno de los principales aspectos que motivó el desarrollo de este trabajo es que desde el año 2002 comencé a leer diversos materiales bibliográficos que trataban de competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1991, entre otros), que despertaron un interés personal en tratar de saber cuáles son las principales competencias esenciales que determinan la competitividad. Concretamente, en sectores como el hotelero debido a que en el largo recorrido de la revisión de la literatura me puede percatar que en ciudades como Morelia no existían estudios que trataran a este respecto.

Por otro lado, considero que hoy en día, después de las aportaciones que existen sobre competencias esenciales y competitividad, no se cuestiona su importancia debido a que los datos que soportan esto son contundentes, como se verá en el recorrido de este trabajo de investigación.

OBJETIVOS PROPUESTOS

Por lo que a la luz de los cuestionamientos establecidos, surgidos de la situación problemática y la revisión de la literatura, los principales objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo son:

- Elaborar el marco teórico de la investigación.
- Construir una base de datos del sector hotelero.
- Identificar las principales capacidades que afectan la competitividad de las empresas hoteleras en la ciudad de Morelia.
- Identificar los principales recursos que afectan a la competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Morelia.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Los principales cuestionamientos de esta investigación son: ¿Cuáles son las capacidades que afectan la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia? ¿Cuáles son los recursos que afectan la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Morelia?

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A partir de la revisión de la literatura se plantea una hipótesis general que expresa que “*La competitividad del sector hotelero de la ciudad de Morelia depende de sus recursos y capacidades*”.

CAPITULO I. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA

1.1. LA VISIÓN DE EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE DIVERSAS TEORÍAS

En este apartado desarrollaremos el concepto de empresa desde la visión de la Teoría Económica y de la Teoría de la Organización, definidas como metodologías para el estudio de la empresa. Sin embargo, intentaremos explicar que el concepto de empresa, en la forma que es concebida por dichas teorías, es el resultado del estudio de la transformación de los sistemas de dirección surgidos por los cambios del entorno en el transcurso del tiempo. Es decir, las distintas teorías que desarrollaremos en las siguientes páginas forman parte de la evolución de la visión de la empresa de la que se nutre la teoría que hoy conocemos como “Teoría de Recursos y Capacidades”. Por tanto, hemos de empezar por la conceptualización de empresa en la que en palabras de Prado (1995:11-17) entiende que la empresa es “... una realidad de naturaleza muy compleja, pluridimensional que puede y debe ser concebida como una realidad económica (o tecnicoeconómica), una realidad humana y una realidad social. Realidad económica en cuanto a que la empresa debe ser considerada como un organismo de producción. Su finalidad principal es la creación de utilidades...” esto es, la empresa es un ente que produce bienes y servicios para la satisfacción de necesidades en constante evolución, tomado la calidad y cantidad, expresadas por una demanda solvente. Es decir, la empresa centrada en la idea de realidad humana es como afirma el citado autor un lugar de trabajo en un marco de vida, es decir una organización. Por otro lado, la visión de empresa no puede abstraerse a su realidad de ente social, en la que al estar inmersa en ella, alcanza ámbitos tan diferentes (local, regional, nacional, internacional y mundial), así como la intervención de diversos actores: organizaciones no empresariales, grupos, individual e instituciones (sindicatos, poderes públicos, etc.).

1.1.1. Teorías de la empresa

Empezaremos por la *Teoría Neoclásica*, que se refiere a la empresa como una unidad de producción. Por tanto, la empresa es concebida como un ente que igual hace factible el mercado en su condición de oferta de productos y demandante de factores. Se considera autómatas sin voluntad alguna. Con todo ello, la perspectiva de estudio es la unidad

económica de producción, la cual participa activamente asignando recursos escasos disponibles, aunque sometida a un equilibrio de fuerzas de mercado que en última instancia constituye una óptima forma de organización. Concibe la empresa como una “caja negra”, puesto que no analiza el cómo se asignan los recursos. En este sentido, el concepto de empresario se reduce a ser un mero coordinador de inputs que responde racionalmente a una serie de tecnologías y sistema de precios con el único objetivo de maximizar el beneficio en un entorno de competencia perfecta. Este modelo refleja una conducta pasiva del empresario, puesto que viene obligada por el mercado, aceptando un conjunto extenso de restricciones que determinan la maximización de beneficios como la función objetivo de la empresa.

No obstante, esta teoría ha sido criticada esencialmente en sus cuatro elementos básicos: objetivos, procesos de producción, información perfecta y toma de decisiones, puesto que plantea un modelo perfecto y utópico de comportamiento económico, en el cual la empresa es un mecanismo más del mismo, sin entrar en una explicación profunda y lógica de la estructura y de la conducta de la realidad empresarial, de por sí mucho más compleja.

Las *Teorías Manageriales o Directivistas* (Katona, 1951; Baumol, 1959, 1980; Marris, 1964; Williamson, 1964, 1970), definen la empresa como un modelo de empresa gerencial, donde se produce una separación de la propiedad y del control de la gestión a través de la delegación por parte de los propietarios-accionistas de la dirección general de la empresa a directivos profesionales, que no sean socios (significativos) de la misma. Hay que resaltar una consecuencia del triunfo de este modelo: la creciente discrecionalidad directiva de los gestores profesionales cuestiona en qué medida establecerán como objetivo de la empresa la maximización de los beneficios, en principio favorable a los accionistas, y no otros objetivos más acordes con sus propios intereses. La capacidad de comportamiento discrecional de los directivos, tanto interna como externa, puede orientarse a la satisfacción de objetivos propios (maximización del valor económico de la empresa) que difieran de los perseguidos por los accionistas, como suponía la Teoría de la Firma.

Tras estos antecedentes han surgido los denominados “modelos realistas de la empresa” (Machlup 1967:11), encaminados fundamentalmente “*a completar, cualificar, restringir o sustituir el objetivo de maximización de los beneficios*”. Citando entre ellos el modelo

de Baumol (1959) que sustituye los beneficios por las ventas; el modelo de Marris (1964) que adopta como variable a maximizar la tasa de crecimiento; y el modelo de Williamson (1964) que define las preferencias directivas como el objetivo a maximizar. En todos los casos, la maximización de esta variable más acorde con la función de utilidad de los directivos se sujeta a la restricción de obtener un nivel de beneficios que evite un conflicto directo con los accionistas.

La *Teoría Económica del Comportamiento* (March y Simon, 1977; Cyert y March, 1965; Simon, 1979), integra investigaciones empíricas y descubrimientos económicos, sociológicos y psicológicos. Trata asuntos relacionados con el proceso de la toma de decisiones, el proceso de fijación de objetivos, el conflicto organizacional, la revisión de algunos principios básicos de la administración y la comunicación e información en la organización. Mira a la empresa como una coalición de participantes, donde la naturaleza cooperativa de la organización es lo que le permite sobrevivir. Los diversos grupos que forman la organización tienen objetivos propios; los partícipes seguirán en ella mientras las recompensas que reciban compensen sus aportaciones.

Esta teoría está caracterizada por un conjunto de objetivos de carácter individual, de grupo y organizacionales que se estructuran en un objetivo general o fin último de la empresa. El sistema de objetivos es el resultado de un proceso de negociación entre los grupos de interés que integran la coalición, determinando la correlación de fuerzas entre los grupos que componen la organización. Ello puede provocar la existencia de un permanente conflicto de objetivos entre los grupos de interés, por ello se descarta la existencia de una regla de optimización que constituya una solución completa a los problemas y conflictos, pensándose más bien en soluciones satisfactorias.

En términos generales, esta escuela considera que la organización está formada por participantes que entregan aportaciones y reciben recompensas. En el cual cada grupo de participantes tiene sus propios objetivos, de donde resulta que el objetivo de la organización surge del juego de relaciones entre los distintos grupos.

Este modelo de comportamiento organizativo se centra en el tratamiento de los recursos adaptativos del individuo frente al marco conformado por la estructura organizativa, que se considera el eje de la tarea organizativa. Los aspectos sociales y psicoafectivos de los

individuos en la organización se limitan a su punto central: el proceso de toma de decisiones. Otra restricción de esta teoría es que se ha centrado exclusivamente en el proceso de decisiones dentro de la empresa, tomando más bien el contexto competitivo como dado; en consecuencia, la competencia entre organizaciones no se analiza.

La *Organización Industrial*, se destacan especialmente las aportaciones de Chamberlain (1933) y Robinson (1933) de la Escuela de Harvard que introducen el modelo de competencia con diferenciación de productos rompiendo con la premisa de homogeneidad de los productos clásica.

Esta teoría define la empresa como unidad económica de producción. Tiene como base fundamental las investigaciones hechas por Manson (1939, 1957, 1959) que explica las conductas empresariales a partir de las estructuras de mercado en que operan. Así pues, esta teoría ha hecho una aportación de gran valor al recalcar la importancia del análisis de las estructuras de los mercados (distintas formas de organización del intercambio entre compradores y vendedores) y del conocimiento de sus características determinantes y su funcionamiento, dicha estructura se considera determinante del éxito empresarial.

El comportamiento de la empresa comprende aspectos esenciales tales como: la estrategia de precios versus estrategia de diferenciación, el grado de cooperación interempresarial y el nivel de diversificación. Con respecto a las variables que determinan el resultado son: la rentabilidad y el crecimiento.

El progreso que la investigación estructuralista ha tenido sobre el pensamiento económico ortodoxo ha sido constante, pero a pesar de ello, sus hipótesis de partida son muy restrictivas (Chevalier, 1976), por ejemplo:

- Una excesiva atención en la estructura del mercado y sus enlaces directos con los resultados alcanzados por la empresa, en detrimento de la creación de un modelo consistente del comportamiento de los agentes que defina explícitamente sus interdependencias competitivas. Ello es así ya que la conducta empresarial queda determinada estructuralmente por la adaptación natural y pasiva de la empresa y de la industria a las condiciones ambientales, minimizándose, por tanto, el papel del comportamiento estratégico de la empresa. La elección de la industria o sector como

unidad de análisis le hace ignorar un amplio conjunto de variables estrictamente internas de la empresa, las cuales definen su especificidad o distintividad, es decir, lo que Porter (1991b) denomina “efecto posicionamiento”.

- El centrar el análisis causal de la estrategia en precios y costes relativos y en algunas variables de diferenciación del producto conduce a desconocer que los resultados también son el efecto de un proceso de rivalidad entre las empresas, sobre la base de otros factores bien distintos usados para condicionar la decisión de compra del cliente y mejorar el desempeño financiero. El estudio de la competitividad centrado en los resultados se limita a reflejar las consecuencias de la competitividad, pero ignora las causas reales que provocan el éxito empresarial.

Estas insuficiencias han originado una nueva línea de investigación llamada Organización Industrial o Nueva Economía, sus principales autores son: Jacquemin (1987), Tirole (1988), Scherer y Ross (1990), Norman y La Manna (1992) y Segura (1993). Su principal novedad está en rechazar la idea de adaptación *natural* de la empresa a las condiciones predeterminadas por el ambiente, para centrar sus postulados en la dimensión *estratégica* del comportamiento de la empresa.

Dentro de las desventajas que podemos encontrar a esta línea de investigación, es que omite completamente un amplio conjunto de aspectos relativos a la configuración interna de la empresa y a la especificidad de los comportamientos estratégicos, que la Teoría de Recursos y Capacidades ha señalado especialmente importantes como fuentes de ventaja competitiva.

La **Teoría de la Agencia** adopta un concepto de empresa como un nexo de relaciones contractuales entre individuos. Haciendo mención a algunos autores que han contribuido al desarrollo de esta teoría encontramos que Alchian y Demsetz (1972) distinguen a la empresa por la existencia de un ente contractual centralizado en un proceso productivo de equipo, aunque el contrato multilateral se sustituye por contratos bilaterales entre un agente principal y cada uno de los propietarios de los inputs. Análogamente, Fama (1980) define la empresa como un conjunto de contratos entre los factores de producción, cada uno motivado por su propio interés.

Por su parte, Jensen y Mecklin (1976) conciben la empresa como una ficción legal que sirve de nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos, donde definen la relación de agencia como un contrato en el cual una o más personas (*principal*) recurren al servicio de otra u otras (*agentes*) para que cumplan una tarea en su nombre y provecho, que implica delegar alguna autoridad.

Las implicaciones teóricas de este enfoque según Arruñada (1990) son:

- El eje principal de las actividades realizadas en la empresa es la contratación en lugar de la autoridad, oponiéndose a la tesis de Coase mantenida por la Teoría de los Costes de Transacción.
- Se considera de poca importancia la distinción entre empresa y entorno. En este sentido se considera los contratos como eje de las actividades de la empresa. En un planteamiento contractual, no tiene sentido la noción de límite en la definición de la empresa.
- Rechaza la semejanza de la empresa con un organismo vivo, probando su inadecuación descriptiva, normativa y heurística para proporcionar una imagen satisfactoria de la realidad empresarial.

La *Teoría de los Derechos de Propiedad* considera a la empresa como un conjunto de contratos bilaterales, y no de relaciones de autoridad. El derecho a la propiedad privada es uno de los elementos fundamentales en los que se basa el sistema de economía de mercado. Los propietarios de los inputs de producción podrían cederlos directamente a los consumidores sin la intermediación de la empresa. Ésta aparece cuando los propietarios de los factores de producción en virtud de un arreglo contractual se los ceden a un agente central cuya función es dirigir y controlar el proceso de producción, sustituyéndose así la “mano invisible” del mercado por la “mano visible” del empresario. Por ello, “*no es totalmente correcto afirmar que la empresa sustituye al mercado. Es más bien que un tipo de contrato reemplaza a otro*” (Cheung, 1983).

Bajo la perspectiva contractual la empresa se concibe como un sistema de “caja transparente”, en la que se efectúa una superposición de factores productivos

técnicamente organizados, tras la cual existe una organización de personas que se adjudican la propiedad de los mismos. En este sentido, la forma de explotación de las posibilidades físicas de la empresa, en relación a su tecnología y un nivel de conocimientos no son los únicos factores que determinan el resultado empresarial, sino que también depende del sistema de contratos y de derechos de propiedad bajo el que opere la empresa. La empresa está constituida por un conjunto de contratos que determinan cómo se captan los “inputs” para crear “outputs”, y cómo se reparten entre aquéllos los ingresos obtenidos con éstos.

No obstante, bajo esta perspectiva quedan completamente diferenciadas la figura del aportante del capital y la del directivo. La autoridad, recae en quien, ya sea por razones psicológicas o de tipo económico, tienen menor aversión al riesgo. La propiedad de la empresa no debe confundirse con la propiedad del factor “capital”.

Bajo esta perspectiva se ha llegado a cuestionar inclusive los objetivos de la empresa (organización), ya que, primeramente hay que hacer referencia a los objetivos de sus agentes (Cuervo, 1994).

La *Teoría de los Costes de Transacción* intenta razonar una explicación económica de la existencia de la empresa, su evolución y su diseño organizativo. El acercamiento transaccional rompe con la imagen neoclásica de una empresa considerada sin voluntad propia y se plantea el por qué ésta compite con el mercado como mecanismo de realización de transacciones (Coase, 1937). La justificación de la existencia de la empresa como forma de organización económica es debida a los costes de transacción inherentes a los intercambios realizados en el mercado.

Así pues, la empresa surge como un mecanismo de coordinación de la actividad económica alternativa al sistema de precios en una economía de mercado, debido a que las actividades económicas se organizarán bajo aquel régimen que alcanza mayores economías de costes (costes de producción más costes de transacción). En este sentido, se afirma que la empresa (jerarquía) es mejor que el mercado para garantizar transacciones recurrentes que suponen un cierto nivel de incertidumbre y exigen inversiones en activos específicos (Williamson, 1975, 1986).

El enfoque transaccional constituye un enfoque más adecuado que el modelo neoclásico de empresa para analizar el problema organizativo de la empresa, puesto que coloca a la empresa como unidad de análisis y le permite una fundamentación más rigurosa de las formas organizativas, con mayor ajuste a la realidad dado el carácter menos restrictivo de sus supuestos. Sin embargo, la aplicabilidad de este modelo al estudio de las formas óptimas de organización y de los acuerdos de cooperación consta entre otras, de las siguientes deficiencias y limitaciones:

- La dificultad de contraste empírico de la especificidad de los activos.
- La concepción original de los costes de transacción para el estudio de las relaciones verticales entre empresas limita su ampliación a otros tipos de relaciones.
- Se asume como unidad de análisis la transacción individual, pero sin embargo existen muchas relaciones interempresariales que se basan en economías de conjunto que no son fraccionables ni reducibles a una mera adición o agregación de transacciones.

La *Economía de las Organizaciones*, se define como un paradigma analítico que estudia el modo en que se configuran y funcionan las organizaciones con sus premisas partiendo de la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción (Hesterly, *et al.* 1990), se caracteriza por tres principios:

1. Se centra en el estudio de la organización como mecanismos de gobierno para apoyar el intercambio bajo condiciones de interés propio e información asimétrica. Mientras que la economía tradicional centra su interés en los mercados como mecanismo de intercambio.
2. El intercambio particular, y sus costes de transacción en las formas organizativas constan de una serie de características unidas al intercambio, por ejemplo: número de partes, especificidad de los activos, incertidumbre, comportamiento de las partes y frecuencia; las cuales se encuentran detalladas en la Teoría de Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción.

3. La forma organizativa seleccionada en cada intercambio particular dependerá de su eficiencia en costes sobre acuerdos alternativos. Por ello, los acuerdos eficientes predominaran sobre los ineficientes, a través de la competencia interorganizativa y la disciplina de mercado.

Las aportaciones más importantes que la Economía de las Organizaciones ha hecho a la Teoría de la Organización se especifican en tres puntos (Hesterly, *et al.* 1990):

- ❑ Ampliación de las fronteras de lo que realmente es la organización, trascendiendo los límites de la Teoría de la Organización. Puesto que la Economía de las Organizaciones considera que la organización queda conformada por un conjunto de acuerdos institucionales que gobiernan la colectividad y permiten el intercambio eficiente entre los individuos implicados.
- ❑ Ofrece un marco conceptual dentro del cual puede desarrollarse las teorías funcionalistas.
- ❑ Permite un replanteamiento de muchos problemas centrales para la Teoría de la Organización.

Sin embargo, dentro de las críticas hechas a la Economía de las Organizaciones, encontramos que Barney (1990) sostiene que las causas de discrepancia entre el razonamiento de la Economía de las Organizaciones y la Teoría de la Organización consiste en que la primera está desafiando los modelos de pensamiento y análisis tradicionales de la segunda.

La ***Teoría Económica Evolutiva de la Empresa*** es el resultado de un conjunto disperso de trabajos que finalmente se agruparon en esta teoría incorporando la dinamicidad al análisis económico de las organizaciones. Esta línea de investigación tiene gran analogía con la aproximación de la Teoría de la Organización llamada Ecología de las Poblaciones, puesto que ambas comparten un origen biológico, en la medida de apropiarse del bagaje conceptual originario de la biología evolucionista de Darwin.

Las ideas base para el desarrollo de la economía evolutiva fueron el “espíritu emprendedor” y de proceso de innovación de Schumpeter (1934), Alchian (1950) y Hirshleifer (1977). El elemento central de la dinámica del cambio económico y la

competencia es la acumulación de rutinas organizativas y el desarrollo continuo de transformaciones en la combinación de rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982). El comportamiento de las empresas se caracteriza por nociones behavioristas de satisfacción más que de optimización. Las empresas compiten introduciendo nuevos métodos lo más próximos posibles a sus capacidades internas, y en función de las oportunidades tecnológicas que se les presentan. En términos generales, esta teoría considera que el aprendizaje obtenido a través de la experiencia es el medio por el que se acumulan conocimientos en la empresa.

Con estos antecedentes han surgido un gran número de investigaciones evolucionistas actualmente encuadradas dentro de la denominada Teoría de las Capacidades Dinámicas entre las que podemos destacar a autores como (Nelson y Winter, 1982; Dosi, 1982; Rumelt, 1984, 1991; Teece, 1986; Winter, 1987a; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk, *et al.* 1992) que han construido un concepto de empresa como el conjunto de las capacidades y habilidades que ésta posee. A través de esta línea de investigación, la Teoría Económica Evolutiva de la Empresa entronca con la Teoría de Recursos y Capacidades.

No obstante, tal y como han sido expuestas las distintas teorías respecto a su visión de la empresa, encontramos que algunas de ellas tienen una palpable influencia en la Teoría de Recursos y Capacidades, mientras que otras son opuestas a ella. Para empezar, encontramos que la Teoría Neoclásica considera a la empresa como unidad de producción; y la Teoría de Recursos y Capacidades concibe a la empresa como un ente en el que se combinan una serie de recursos y en que además se acumulan conocimientos, es decir, su nivel de análisis es la propia empresa (Penrose 1962). Así, podemos decir que ambas teorías son completamente opuestas, ya que la Teoría Neoclásica al concebir la empresa como una “caja negra”, no analiza cómo se asignan los recursos, discrepando en esta situación con la Teoría de Recursos y Capacidades donde su base principal son los recursos de la empresa de naturaleza tangible e intangible, atribuyendo a estos últimos un papel dominante en la configuración de la ventaja competitiva. En lo que hay que destacar básicamente, la acumulación de conocimientos de la empresa que sustentan las *rutinas organizativas* y que se acumulan con el paso del tiempo. En este sentido, cabe señalar las influencias que tienen la Teoría del Comportamiento y la Teoría Evolutiva sobre la Teoría de Recursos, ya que consideran que el aprendizaje organizacional obtenido a través de la experiencia es el medio por el cual se acumulan conocimientos en

la empresa. Ya en 1962, Penrose definía a la empresa como una entidad acumuladora de conocimientos, idea en la que la Teoría de Recursos y Capacidades intenta explicar la existencia y comportamiento de la empresa.

Las teorías integradas de la economía institucional admiten la existencia de lazos con la Teoría de Recursos y Capacidades a la hora de definir a la empresa, pues la segunda, admite la existencia de una estructura de gobierno encabezada por un empresario (Penrose, 1962). Así mismo, podemos observar que la Teoría de la Agencia proporciona el apoyo necesario para una mejor comprensión del proceso de despliegue de los recursos de la empresa, en el momento de estar condicionado por la aparición de costes de agencia (Castanias y Helfat, 1991). La Teoría de Costes de Transacción, integrada a la economía institucional, proporciona una base de comprensión de la forma y límites de la jerarquía, condicionados así por la existencia de costes de transacción, es decir, se revela especialmente útil en la decisión de internalizar o acudir al mercado en la situación de apropiación de recursos (Mahoney y Pandian, 1992).

En definitiva, la empresa desde la visión de la Teoría de Recursos y Capacidades es un conjunto de recursos que se combinan entre sí para obtener lo que se conoce como producto final. En este sentido, los recursos se emplean solamente en un limitado ámbito de posibilidades, siendo entre los más destacados: recursos que toman como base la información, y que se han ido acumulando a lo largo del tiempo madurándose como aprendizaje organizativo. En una palabra, la empresa, en la forma que ha sido conceptualizada por las diversas teorías, no es más que un ente dotado de una estructura de gobierno, que al igual que otras estructuras, se encarga de decidir la forma en que interactúan sus recursos, condicionándose así la implicación de las Teorías de la Agencia y de Transacción por la intervención de los costes.

1.1.2. La misión y objetivos de la empresa

El objetivo de la Dirección Estratégica es dar solución a través de una estrategia empresarial a los problemas que surgen debido a la ineficacia de los modos de dirección convencionales para adaptar a la organización a un entorno cada vez más adverso. La postura estratégica persigue una constante adaptación de la empresa a un entorno de

cambios constantes, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas.

En este sentido, el análisis estratégico está integrado por tres elementos: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias. En este capítulo comentaremos los elementos del *análisis estratégico* ya que, a través de ellos, es posible conocer las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno de la organización, así como sus fortalezas y debilidades internas (recursos y capacidades de la empresa). Todo ello permite a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y, entre tanto, la formulación de la estrategia una vez que se hayan definido los fines o misiones y objetivos de la empresa. De este modo, los elementos que integran el análisis estratégico son: la misión y objetivos de la empresa, el análisis externo o del entorno y el análisis interno o de los recursos y capacidades de la empresa (Cuervo, 1999).

Cuervo (1999:35) afirma que “Una visión de la empresa incluye las creencias, valores, aspiraciones y prioridades básicas de quien pone en marcha un proyecto empresarial; y se convierte en operativa a través de la misión. Ésta recoge la razón de ser de la empresa, su identidad, lo que distingue la organización: los negocios básicos, presentes y futuros, las capacidades que ha generado, los métodos y formas de desarrollo de la empresa. A su vez, los objetivos que hacen operativa la misión son los propios de los individuos y grupos que forman parte de la empresa”. Por tanto, definiremos el concepto de misión y objetivos de la empresa desde la perspectiva de algunos autores.

La misión de la empresa se integra al sistema de valores y creencias que dominan en la organización, es decir su cultura. Al mismo tiempo que la limita e influye sobre ella. No obstante, es de gran importancia que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que sirve como base de identificación de la filosofía de la empresa y enlace entre los participantes.

Los objetivos generales de la empresa son el elemento imprescindible para el proceso de la Dirección Estratégica (Navas y Guerras, 1998). Debido a ello, revisaremos los conceptos y términos de objetivos que pretende la dirección de la empresa desde el punto de vista de varios autores. Por otro lado, es necesario también mencionar que la formulación de la función objetivo será diferente según la clase de empresa que se trate.

Podemos mencionar que toda empresa, en cualquier sistema económico en el que actúe, busca la obtención de un beneficio, de un excedente, como recompensa de su gestión, de su esfuerzo, de su organización y dirección de la producción, para ello es necesario tener objetivos bien establecidos.

La estrategia como instrumento para alcanzar los objetivos

Dentro de los precursores más sobresalientes de la estrategia empresarial, encontramos Andrews y Chandler. Ellos coinciden en dos aspectos: la determinación de objetivos a largo plazo, el curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos planteados, esto sin olvidar los cambios del entorno a los que la empresa debe adaptarse.

Así pues, la estrategia es el instrumento por medio del cual se pueden lograr esos objetivos, puesto que su objetivo principal es orientar las decisiones de la dirección empresarial a mantener o incrementar los resultados, a través del despliegue de sus recursos en el entorno, otorgando así el éxito empresarial.

Dentro de los elementos básicos para una estrategia triunfadora se deben establecer objetivos claros, puesto que contribuyen al éxito de la empresa. Así mismo, el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, y la manera en que se organizará para implementar la estrategia es la principal labor de la estrategia empresarial (Grant, 1996).

La misión principal de la empresa es la supervivencia, puesto que otros elementos como son la eficiencia, el crecimiento y el control sólo pueden existir si la organización tiene capacidad para adaptarse a los cambios externos e internos y así sobrevivir.

Planteamiento general de los objetivos

Fijar los objetivos de la empresa es una tarea difícil, ya que existe la necesidad de identificar cuáles son objetivos y cuáles son sus condiciones y limitaciones. La identificación de estos elementos se produce ante la reciprocidad entre objetivos y condiciones, dependiendo de su planteamiento y del nivel de proceso de decisión en que se formulan éstos.

Bueno (1993) señala que la empresa es un sistema de organización que presenta unos objetivos coincidentes o no, en lo que él considera espacio y tiempo, con los objetivos individuales de los agentes económicos integrados a la misma. Al respecto, se define que existen objetivos a nivel global o para toda la empresa llamados también *misión*, y otros a nivel particular o para cierto subsistema de la misma. Los primeros se refieren a la finalidad que persigue la organización como razón de su existencia en la sociedad en que opera; y los segundos son la expresión concreta y operativa de lo que el empresario desea para alcanzar esos fines tanto a largo como a corto plazo. Así, Bueno (1996:149) concluye que: “En definitiva, los fines son consustanciales a la empresa y los objetivos son las metas elegidas racionalmente por el sujeto económico una vez evaluado su sistema y el entorno. Estos objetivos se patentizan en las estrategias y programas formulados por la empresa para un período determinado”.

Daft (2000) entiende que los directivos de las organizaciones son los principales promotores que establecen objetivos y desarrollan determinadas estrategias para que sean alcanzados por la organización. Es decir, el fin que se persigue es establecido por el funcionario o por los directivos de la organización. Por tanto, la responsabilidad principal de la dirección será determinar las metas, estrategias y diseño de la estructura de la organización, provocando con ello que las organizaciones se adapten a un ambiente cambiante. Además, menciona una principal distinción de los objetivos que puede establecer una organización:

1. Objetivos oficialmente establecidos o también llamados *misión*
2. Objetivos operativos que la organización persigue de hecho.

Definiendo los primeros como el objetivo general de toda la organización, los cuales deben estar incluidos en el manual de políticas o en el informe anual de la organización y le proporciona legitimidad a la organización; y los segundos se refieren a los fines que se pretenden mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que ésta pretende, proporcionan dirección a los empleados, así como directrices para las decisiones y criterios de desempeño (ver cuadro 1.1.).

Cuadro 1.1. Los objetivos de la organización

Tipo de Objetivos	Propósito de los objetivos
Objetivos y misión oficial	Legitimidad
Objetivos operativos	Dirección y motivación de empleados Directrices para las decisiones Estándares de desempeño

Fuente: Daft (2000:52)

Concretando, la misión simboliza la identidad y personalidad de la empresa desde un punto de vista muy general. Es la tarjeta de presentación de la empresa ante la sociedad, ya que su formulación recoge la razón de ser de la empresa y la justificación de su existencia en la sociedad.

La formulación de los objetivos

En la diversidad de objetivos que la empresa pretende cumplir en el mismo lapso de tiempo, existen los relativos al sistema de la empresa o propios de cada subsistema; con los que primeramente habrá que ordenar, jerarquizar, compatibilizar a la vez que ordenar en diferentes subobjetivos de tal forma que pueda obtenerse la mejor elección.

En suma, para alcanzar los objetivos que la empresa persigue han de observarse obligatoriamente las prácticas empresariales y económicas actuales, ya que éstas difieren de una empresa a otra, pudiéndose deducir la filosofía base de los objetivos. Esto significa que cada empresa debe definir su filosofía propia, coherente con su estructura organizativa y económica y con la del medio ambiente en que actúa. Deduciéndose que en la formulación de los objetivos, aparte de los elementos internos, también existen variables socioeconómicas a tomar en cuenta.

La creación de valor como objetivo de la empresa

Una de las principales responsabilidades de la dirección es determinar las metas de la organización, éstas reflejan los valores e intereses de las personas que la conforman y que intervienen en sus decisiones. Desde la perspectiva de los agentes *stakeholders* se ve a la organización como unión de grupos de interés entre los cuales se encuentran, entre otros: los accionistas, la alta dirección y empleados (Bueno, 1993; Grant, 1996).

Aunque, las medidas de utilidad se concretan generalmente a la utilidad de los accionistas, de los trabajadores y directivos; es necesario mantener que el objetivo primordial de la empresa es la búsqueda del *beneficio*, las metas de la estrategia pueden ser muchas, la necesidad de establecer prioridades y compensaciones resulta completamente excesiva. Por ello, no se debe olvidar que la principal motivación para los propietarios o accionistas es el beneficio, ya que el beneficio establece la renta de los mismos; el principal interés en común para todos sus miembros es la supervivencia de la empresa; y la mayor atención en la cotización de las acciones de la empresa y a las ganancias que se derivan.

En este sentido, Navas y Guerras (1998) comentan que el objetivo central de la empresa es maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad sobre los bienes de la empresa, ya que esto provocará la eficiencia de la empresa y la del sistema económico en su conjunto.

Desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades, el objetivo financiero primordial de la empresa es la obtención de un renta superior (Hunt, 1997). Detrás del objetivo de la obtención de la renta superior se encuentra el objetivo valor añadido. Es decir, una secuencia determinada y ordenada de cómo se hace algo en la empresa, ya que factores como son mejores atributos de valor y estima son determinantes para que el cliente se decante por el producto de una empresa determinada y no por la de los competidores (Sáez de Viteri, 2000).

Por su parte, Andrews (1977) señala que el despliegue de recursos y capacidades a partir de las competencias distintivas favorece a la consecución de objetivos. Desprendiendo de ello que los recursos y capacidades son un atributo fundamental de la estrategia empresarial.

Desde el punto de vista de las diferentes teorías analizadas en el apartado 1.1.1., se elabora el cuadro 1.2., donde se resumen los objetivos de la empresa, concluyendo que existen diferencias originadas por la suposición de comportamiento entre las diferentes teorías. No obstante, la influencia de la Teoría Neoclásica es palpable en cuanto a la importancia del objetivo maximización del beneficio. Por su parte, la Teoría del Comportamiento pone de manifiesto la coalición de participantes donde la negociación es la base fundamental al establecer objetivos.

Cuadro 1.2. Objetivos de la empresa

<i>Teoría</i>	<i>Objetivo de la empresa</i>
Neoclásica	Maximización del beneficio
Gerencial	Maximización del beneficio ¹
Comportamiento	Satisfacer a los diferentes grupos
Agencia	Maximización de beneficios
Derechos de Propiedad	Maximización de beneficios ²
Costes de Transacción	Maximización de costes de transacción
Recursos y Capacidades	Obtención de resultados superiores

Fuente: Adaptado de López Yepes (1998)

1.1.3. El análisis del entorno empresarial

En términos generales, el entorno se define como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Es decir, todos aquellos factores externos que influyen de manera significativa en la estrategia de la empresa y que no se pueden controlar. Por su parte, el análisis externo se propone identificar las amenazas y oportunidades del entorno, distinguiendo entre entorno general y entorno específico.

El *análisis del entorno general* se refiere a todos los factores que rodean a la empresa derivado del sistema socioeconómico y político en el que desarrolla su actividad, su

¹ Se caracteriza por el oportunismo y la asimetría de la información, como la que se produce entre directivos y accionistas al establecer los objetivos de la empresa.

² Bajo esta perspectiva se ha llegado a cuestionar los objetivos de la organización, ya que primeramente hay que hacer referencia a los objetivos de sus agentes.

función es determinar cuál es la situación actual y futura con el objetivo de detectar las amenazas y oportunidades que el mencionado entorno ofrece a la actuación presente y futura de la empresa.

El *análisis del entorno específico* se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector industrial al que la empresa pertenece. De esta manera, el análisis de la estructura de la industria tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas que la misma estructura de la industria ofrece a la empresa, estableciendo capacidad para obtener beneficios. En este sentido, podremos decir que las posibilidades de obtener beneficios surgen en las industrias de competencia imperfecta³.

1.1.4. El análisis interno de la empresa

El análisis interno trata de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico, buscando la ventaja competitiva respecto a sus competidores. Para ello, pueden utilizarse diferentes técnicas como son: el análisis económico-financiero, el perfil estratégico de la empresa, la cadena de valor, la investigación de los competidores y, actualmente, en el que se centra más la atención el análisis de los recursos y capacidades de la empresa (Cuervo, 1999).

La ventaja competitiva de la empresa se puede dar básicamente por dos situaciones: la ventaja en coste y la ventaja en diferenciación. Para que una empresa pueda ser competitiva debe vender productos que demande el mercado y que sean superiores a los de la competencia desde el punto de vista de los clientes. Los productos que la empresa comercializa pueden ser de dos tipos:

- *Productos estandarizados*. Es decir aquellos productos similares a los que ofrecen los competidores, en los cuales el coste es su prioridad competitiva.
- *Productos con alto valor añadido*. Son los productos que establecen una diferencia en relación a los competidores, donde su prioridad competitiva es el valor añadido, reflejado en: la calidad, la innovación, el servicio al cliente, entre

³ El “modelos de las cinco fuerzas competitivas” de Porter (1982), establece una fuerte metodología de análisis para investigar acerca de las amenazas y oportunidades en el sector industrial al que pertenece la empresa.

otras. Las empresas más exitosas son aquellas que se esfuerzan por ofrecer este tipo de productos.

De este modo, la ventaja competitiva está en función del análisis estratégico tanto interno como externo que se resume en la matriz DAFO, donde se presenta de forma conjunta las conclusiones más importantes resultantes del mismo (Ver cuadro 1.3.). El término DAFO es el acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades (Navas y Guerras, 1998).

Esta matriz es un instrumento de gran importancia al diseñar la estrategia, ya que a través de ella se obtiene una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa, pues permite resumir los análisis internos y externo. Sin embargo, carece de una integración entre ambos análisis al no establecer relaciones entre las variables clave que integran ambos sistemas.

El mejor resultado para el análisis interno de la empresa es partiendo de la Teoría de Recursos y Capacidades y de la Teoría Evolucionista, que visualizan la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y conocimientos (Brunet y Belzunegui, 2000), los que determinan que la ventaja en costes y diferenciación dependan en mayor medida de la posición de un conjunto de recursos y capacidades que de la posición de activos físicos o del coste de los *inputs*.

En concreto, la realización de las actividades de la empresa requiere de activos internos, de naturaleza tangible e intangible. La correcta coordinación de sus actividades y el transcurso del tiempo crean otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos a la empresa; o externos a ella, tanto tangibles como intangibles. De ahí que la empresa se considere como un conjunto heterogéneo de recursos y capacidades, que le proporciona la capacidad de explotar y fortalecer sus recursos y capacidades a las oportunidades que se presentan en su entorno.

Cuadro 1.3. Análisis DAFO

<i>Puntos fuertes internos potenciales</i>	<i>Puntos débiles internos potenciales</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades fundamentales en actividades clave. - Recursos financieros adecuados. - Habilidades y recursos tecnológicos superiores. - Propiedad de la tecnología principal. - Mejor capacidad de fabricación. - Ventajas en coste. - Acceso a las economías de escala. - Posición de ventaja en la curva de la experiencia. - Habilidades para la innovación de productos. - Buena imagen en los consumidores. - Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado. - Líder en el mercado. - Mejores campañas de publicidad. - Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas. - Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas. - Capacidad directiva. - Flexibilidad organizativa. - ¿Otras? 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay una dirección estratégica clara. - Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. - Falta de algunas habilidades o capacidades clave. - Atraso en investigación y desarrollo (I + D). - Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos. - Rentabilidad inferior a la media. - Debilidad de la red de distribución. - Débil imagen del mercado. - Habilidades de marketing por debajo de la media. - Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia. - Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes). - Cartera de productos limitada. - Instalaciones obsoletas. - Falta de experiencia y talento gerencial. - ¿Otras?
<i>Oportunidades externas potenciales</i>	<i>Amenazas externas potenciales</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Entrar en nuevos mercados o segmentos. - Atender a grupos adicionales de clientes. - Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. - Crecimiento rápido del mercado. - Diversificación de productos relacionados. - Integración vertical (hacia adelantes o hacia atrás). - Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos. - Complacencia entre otras empresas rivales. - ¿Otras? 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (extranjeros o no). - Incremento en las ventas de los productos sustitutivos. - Crecimiento lento del mercado. - Cambio de las necesidades y gustos de los consumidores. - Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. - Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial. - Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países. - Incremento de barreras y requisitos reglamentarios y costosos. - Cambios demográficos adversos. - ¿Otras?

Fuente: Navas y Guerras (1998:175)

1.2. LA ESTRATEGIA EN EL ÉXITO EMPRESARIAL

El papel fundamental de la estrategia es estudiar los factores de éxito de la empresa, ya que éstos influyen en los resultados de la industria, lo cual tiene efectos en variables como

pueden ser el nivel de empleo o la tasa de crecimiento económico que finalmente repercute en el nivel de bienestar de las personas.

El éxito de una empresa significa mantenerse en la actividad a la que se dedica y, así mismo, satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus miembros o *grupo de interés*⁴. En este sentido, Flores *et al.* (2002) haciendo referencia a Freeman y Reed (1983), definen los grupos de interés como aquellos grupos o individuos que pueden afectar los resultados de los objetivos de una organización o viceversa, entre los que se mencionan a: empleados, accionistas, segmentos de clientes, suministradores, instituciones financieras, sindicatos, etc. Por tanto, el objetivo de la organización será la de cumplir con las expectativas de cada grupo de interés, a través de la maximización de resultados empresariales. Desde este punto de vista, la primera condición que debe darse para obtener unos beneficios extraordinarios es la imperfección de los mercados (Teece *et al.* 1990). Puesto que en un contexto de mercados perfectos, las posibilidades de obtención de beneficios superiores es nula. Únicamente en la medida en que las condiciones reales del mercado se alejen de la situación de competencia, existirán posibilidades para la generación de beneficios superiores sostenible en el tiempo.

Sin embargo, la acepción del éxito de una empresa está en función de dos aspectos: el atractivo de la industria en la que compete y su posición relativa a ese sector (Porter 1991a, 1991b:99-100). Aquí la estrategia es útil para encuadrar el funcionamiento a través de la adopción de medidas y la incorporación de los recursos necesarios que le permiten defenderse de peligros y amenazas que se manifiestan en su entorno. Finalmente, la adopción de un comportamiento estratégico determinado es por ende una dimensión empresarial esencial en la determinación de su rendimiento. En resumen, podemos decir que las posibilidades de cambio y adaptación de la empresa están limitadas por factores tanto económicos como organizativos, los cuales determinan y discriminan su capacidad de aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el entorno, limitando así el rango de estrategias realmente disponibles (Schoemaker, 1992:57). Es decir, la calidad de la herencia recibida en términos de su potencial de sus recursos y capacidades de cara a los retos que trae consigo el futuro, son aspectos esenciales que determinan las posibilidades de supervivencia y, por consiguiente, de éxito. Concretando más, uno de los principales

⁴ También denominados *stakeholders*, término que aparece en 1963 aportado por el Stanford Research Institute.

indicadores para medir el éxito de las empresas es la condición de obtener los máximos resultados.

Este capítulo comienza definiendo la estrategia empresarial, así como las diversas corrientes de pensamiento que han contribuido al desarrollo de esta disciplina; posteriormente se analizarán “La Teoría Estructural” (Porter 1982, 1987) y, “La Teoría de Recursos y Capacidades” (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), modelos de ventaja competitiva vigentes en el campo de la dirección estratégica.

1.2.1. Conceptos previos

Los problemas internos y externos a los que se ha enfrentado la dirección de empresas en el transcurso del tiempo ha dado como resultado que el concepto de estrategia empresarial vaya evolucionando constantemente. El concepto de “estrategia” en el campo económico se debe a Von Newman y Morgenstein en 1944⁵. En el campo empresarial, surge a partir de finales de los años cincuenta y principios de los setenta, ya que debido a los cambios estructurales sufridos por el entorno se requiere una nueva perspectiva del sistema de dirección; un proceso a través del cual se intensifica la integración de áreas funcionales con un carácter de dirección general con la finalidad de apoyar a ésta. Ante la inexistencia de una base teórica, las definiciones encontradas se basan en la observación de empresas con éxito.

Sin embargo, el desarrollo científico de la dirección estratégica comenzó a finales de los años setenta, originado por el interés de diversas personalidades académicas, principalmente en el campo de la economía, y cerrando la etapa anterior que venía caracterizada por la estabilidad, debido en gran medida a que la dirección estratégica se basaba en la acumulación de principios o máximas de comportamiento de las empresas de éxito.

En este sentido, podemos mencionar que este cambio marca el inicio de una nueva etapa de la dirección estratégica, sujeto a la capacidad para construir teorías que ayudan a explicar el éxito o fracaso empresarial, así como del uso del método científico más que

⁵ Con su obra *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.

de la observación casual en el desarrollo de conclusiones (Cuervo, 1999). En este sentido, Cabanelas (1997) distingue dos corrientes básicas del comportamiento estratégico de la empresa:

1. La *corriente económica*, que se concentra en el entorno y desde allí observa a la empresa.
2. La *corriente organizativa*, ésta observa a la empresa desde dentro hacia fuera, es decir, el factor principal es la empresa y el entorno es un elemento que se observa desde la propia empresa.

Entre los principales autores que han contribuido al desarrollo de la *corriente económica* en este campo cabe citar, entre otros, a:

Ansoff (1965), elabora un modelo de planificación estratégica en el cual pretende cuantificar todo lo cuantificable, además de la prueba de que las recetas universales se acabaron.

Rumelt (1974), contrasta la correspondencia que existe entre la estrategia de diversificación - estructura organizativa - resultados.

Porter (1982, 1987), sus contribuciones más sobresalientes son dos: el análisis de *la ventaja competitiva*, es decir, la forma de obtener beneficios presionando sobre las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de un sector empresarial (participante potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos y los competidores). Y *la cadena de valor*, que consiste en la división de la empresa en actividades estratégicamente relevantes para examinar el comportamiento de sus costes y sus fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

Otras contribuciones de gran importancia son las de Schendel y Patton (1978), las de las consultoras Boston Consulting Group (1970) y el Strategic Planning Institute (1975).

En la corriente organizativa destacan los siguientes autores:

Drucker (1958, 1981), sus aportaciones son en dirección por objetivos, descentralización y en estrategias empresariales basadas en la satisfacción del cliente. Además, define las tareas del directivo futuro en siete puntos: dirección por objetivos, toma de decisiones con más riesgos, capacidad de tomar decisiones estratégicas, organización a través de equipos integrados, capacidad de comunicación, motivar al equipo, visión global e integradora de la empresa y capacidad de relacionar el producto con el entorno.

Mintzberg (1984), por su parte define diez funciones (roles) claves del directivo, e identifica cinco componentes comunes a toda organización, lo que le permite señalar cinco estructuras de organizaciones ideales: la configuración simple (o empresarial), burocracia mecánica (toma de decisiones centralizada), la burocracia profesional (el poder está en manos de los especialistas y no en los gerentes), la estructura multidivisional (departamentos independientes en la toma de decisiones) y la adhocracia (estructura innovadora).

Autores reconocidos en esta corriente son Handy (1978) y Peters y Waterman (1982), entre otros.

La investigación en el campo de la dirección estratégica tiene un carácter interdisciplinar, ya que su madurez actual ha dependido en gran medida de la relación y necesidad que tiene de otras disciplinas como son: las finanzas, el marketing o la dirección de operaciones, entre otras. Y, además, por la diversidad de planteamientos y enfoques de otras disciplinas –militar, biología, economía, matemáticas, psicología, lingüística– que con el tiempo han contribuido a reorganizar y definir el ámbito de la dirección estratégica.

No obstante, podemos mencionar que aún y cuando todas estas disciplinas han contribuido al desarrollo de este ámbito, cada una lo ha hecho en diferente medida y continuidad, es por ello que la dirección estratégica, como ciencia positiva, se divide en dos grandes tendencias, siendo éstas la Sociología y la Economía, donde la primera destaca el proceso estratégico y cómo las estrategias son formuladas e implantadas y, la segunda, comprende y analiza las relaciones entre estrategia y resultados. Por ello,

podemos visualizar estas dos tendencias en los conceptos de eficiencia y eficacia como base del comportamiento competitivo de la empresa y sus resultados.

En la dirección estratégica, al igual que sucede con otras disciplinas como la Teoría de la Organización y la Administración de Empresas, prevalece el hecho de un no determinismo semántico y por la ausencia de aceptación como teoría⁶.

Miles y Snow (1978), amplían la visión de la dirección estratégica, elaborando un marco teórico en el que diferencian seis fases de la investigación de la relación existente entre organización y entorno:

- 1) Inicialmente a comienzos de los años veinte tuvo lugar la denominada Perspectiva Universalista, basada en los trabajos pioneros de la Teoría de la Organización. Se trata pues, de una aproximación que no considera el efecto del entorno sobre el comportamiento de la organización. Aquí los trabajos van encaminados a proponer soluciones óptimas de gestión y de validez universal.
- 2) En segundo lugar, estos autores consideran una perspectiva determinista, marcada sustancialmente por la Economía industrial Clásica y la Teoría de la Firma; cuya premisa tiene un enfoque opuesto a la perspectiva universalista. Más concretamente, el entorno forma parte del todo en la configuración de la organización, dado que las características del entorno competitivo son determinantes en la estrategia empresarial.
- 3) En un tercer momento, la denominada Perspectiva Neodeterminista (Ecología de las Poblaciones) vincula a la estrategia al resultado del proceso de selección natural del entorno, existiendo ciertas características de éste que logran escapar al control de los individuos y de las organizaciones.
- 4) La cuarta etapa tiene lugar en la década de 1960, la cual denominan como perspectiva contingente. En esta etapa se hace referencia a la necesidad de ajuste (“*fit*”) de ciertas variables contextuales de la organización, como las del entorno, la tecnología, las cuales establecen relaciones contingentes con la mejor opción del diseño estratégico.

⁶ Shrivastava, por ejemplo, identifica 22 líneas de investigación diferentes. Se trata, pues, de que el pensamiento estratégico está inmerso en una intrincada selva de acepciones, que propician profundos desacuerdos de su naturaleza doctrinal y de su orden metodológico.

- 5) Una quinta etapa, referente a la perspectiva estructuralista ubicada dentro de la Teoría de la Ventaja Competitiva, parte de la tradición contingente y profundiza esencialmente en la contingencia de la estructura de la industria, además de la estrategia y los resultados de los competidores instalados. En suma, este enfoque, y el mencionado en el epígrafe anterior, interpreta la relación organización-entorno como un proceso de selección racional.
- 6) Una sexta etapa, denominada Neocontingente o Perspectiva Voluntarista (modelo de elección estratégica), destaca la importancia del margen de maniobra de la organización (elección estratégica) en la adaptación de la organización al entorno, y por ende en su capacidad de influencia sobre dicho entorno.

Tal y como han sido expuestos los distintos enfoques teóricos en los seis puntos precedentes se puede decir que no son independientes, sino que existe una relación entre ellos. Al respecto, Bourgeois (1980) y Mintzberg (1985) clarifican dichos enlaces, distinguiendo dos enfoques rectores del problema estratégico: el primero de carácter racional y normativo, preocupado básicamente por los medios que la empresa despliega para alcanzar sus objetivos; el segundo, de naturaleza eminentemente descriptiva, centrado en los procesos de adopción de decisiones, el cual preconiza una visión de la estrategia como una pauta de decisión. A su vez, Fernández (1987), basándose en las premisas anteriores, propone dividir las escuelas de pensamiento estratégico en dos grupos: el primero como una aproximación racional, cercano al pensamiento económico, del que se derivan perspectivas deterministas, contingentes, neodeterministas y estructuralistas. El segundo grupo estaría cercano a los procesos estratégicos, aproximados al pensamiento organizativo, es decir, bajo una perspectiva neocontingente o voluntarista.

Por otro lado, Renau (1995) se aparta de las aportaciones pioneras hasta finales de la década de los setentas, distinguiendo únicamente tres escuelas de pensamiento: la Escuela del Aprendizaje, la Escuela del Incrementalismo Lógico, y la escuela de la Dirección Estratégica Holística.

No obstante, en nuestra opinión, el autor que mejor ha destacado la diversidad de enfoques ha sido Mintzberg (Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.* 1999)⁷, cromatizando la topología -clásica- de diez escuelas de pensamiento estratégico, caracterizadas por elementos distintivos en los que subyace una formulación particular de la estrategia. Así, en los siguientes epígrafes elaboraremos una síntesis de estos diez enfoques de pensamiento, los cuales, mayoritariamente, están vinculados con enfoques del pensamiento económico y del pensamiento organizativo:

1. La Escuela del Diseño: la estrategia como proceso conceptual

En los trabajos de Selznick (1962) y de Chandler (1962) se pueden encontrar los orígenes de esta escuela, aunque quienes realmente propusieron su impulso con sus aportaciones fueron Andrews, Learned, Christensen y Guth (1965), Andrews (1977). El punto central en el que se basa esta escuela de pensamiento se refiere a la evaluación de las situaciones externas e internas mediante lo que ya desde entonces se conoce como análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), a partir del cual se formulan alternativas diversas de la estrategia empresarial. Se dice pues, acerca de cómo se generan dichas estrategias simplemente cuando se han obtenido dichas alternativas de actuación, esto es, deben evaluarse determinadamente para escoger la más idónea entre ellas para su implantación.

Por su parte, Rumelt (1997), en relación a lo anterior, proporciona un sistema para llevar acabo la evaluación por medio de cuatro pruebas:

- Coherencia entre la estrategia y los objetivos perseguidos.
- La consonancia entre estrategia como respuesta a las circunstancias del entorno competitivo.
- La aportación de la estrategia como ventaja competitiva.
- La viabilidad de la estrategia al no agotar los recursos disponibles.

⁷ Para una visión más ampliada al respecto, véase Elfring y Volberda (1994), quienes orientan a la superación de la fragmentación de la Teoría de la Estrategia.

Las premisas fundamentales de esta escuela son:

- La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad del diseño, control y conocimiento de la estrategia descansa en el director general: al denominado *estratega*.
- El modelo de formación de la estrategia debe mantenerse simple e informal, un proyecto conceptual accesible a todos.
- La estrategia debe ser única y en función de cada situación específica.
- La estrategia se concibe como perspectiva, un concepto total del negocio.
- Las estrategias deben ser explícitas y articulables de forma que mantengan su simplicidad.
- Sólo cuando la estrategia ha sido completamente formulada puede procederse a su implementación.

2. La Escuela de la Planificación: la estrategia como proceso formal

El origen de esta escuela, coincide en el tiempo con la Escuela del Diseño, por el que se deriva una estrecha relación entre ambas escuelas. Su construcción ideológica surge a partir de los trabajos de Ansoff (1965), Steiner (1969), Schendel y Hofer (1979) y Lorange (1980). Para los citados autores, el concepto de planificación no encierra únicamente un sistema de elaboración de estrategias, sino que se convierte prácticamente en una “religión”. Aún y cuando existen múltiples modelos de planificación estratégica, la mayoría de ellos convergen a la misma idea básica.

Se toma el modelo DAFO prevaeciente en la escuela del diseño, que se divide en etapas bien delimitadas, cada una de las cuales se articula con diversos listados y técnicas de comprobación, que para desarrollar el plan estratégico a corto y mediano plazo se brinda una especial atención a la fijación de objetivos y a la elaboración de planes operativos y presupuestos. Concretamente, la secuencia puede comprender lo siguiente:

- Definir y cuantificar los objetivos a alcanzar.
- Evaluar las condiciones externas e internas de la organización (análisis DAFO).

- Combinar las fases anteriores y elaborar alternativas estratégicas de actuación, para enseguida evaluarlas y escoger la más adecuada a la situación, aplicándose, mediante la elaboración de planes alternativos.
- Se llevará a cabo un control de los resultados para verificar en que grado fueron alcanzados los objetivos, y establecer en todo caso las correcciones pertinentes de las desviaciones.

Por último, se detallarán los plazos temporales en que debe realizarse cada una de las fases del proceso, y su actividad implicada, junto con la correspondiente asignación de recursos.

Las premisas básicas de esta escuela son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas diseñada a través de listados y sustentada por técnicas.
- La responsabilidad del proceso descansa sobre el directivo superior, aunque los responsables de su diseño y ejecución son los encargados de la planificación (tecnoestructura).
- Siguiendo este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas minuciosamente en atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de todo tipo.

3. La Escuela del Posicionamiento: la estrategia como proceso analítico

Esta escuela surge en la década de los ochentas revolucionando el campo del pensamiento estratégico. Incorpora nuevo contenido y sustancia centrandose su atención básicamente en el contenido de la estrategia y no tanto en el proceso de su formulación, aún y cuando acepta casi todas las premisas de la planificación y del diseño. Es la razón por la que algunos autores rompen drásticamente con los postulados de las escuelas mencionadas anteriormente.

Esta escuela subraya especialmente el contenido de las obras de Porter (1982, 1987). No obstante, Schendel y Hatten anteriormente habían señalado la dirección que terminaría

con la aparición de la escuela del posicionamiento. Adicionalmente, habría que mencionarse que en el campo de la economía industrial, Porter, como autor crítico, no tanto pone su mirada en las firmas individuales sino en el comportamiento de las industrias.

Al mismo respecto, no se debe soslayar la inspiración aportada siglos atrás por los famosos autores militares (Sun Tzu, Von Clausewitz, entre otros), quienes habían analizado las ventajas estratégicas de la limitación de fuerzas y terrenos.

Es así, como la piedra angular en la que está construida esta escuela se basa en una idea simple y revolucionaria, en la que se argumenta que sólo unas pocas estrategias clave (genéricas) son deseables en una determinada industria, concretándose así: el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación del mercado, por medio de las que se pretende obtener una ventaja competitiva que se superponga ante la competencia con acciones ofensivas y en función de una determinada estructura competitiva del sector con la finalidad de alcanzar rentabilidades sobre la inversión, más allá de las industrias homólogas en dicho sector.

En definitiva, en los trabajos de Porter (1982, 1987) existen aportaciones de gran envergadura sobre diversos modelos de análisis de la industria y de la empresa, de los cuales se puede partir para decidir una acción competitiva, y en función de la estrategia genérica adoptada seleccionar la más adecuada para cada situación. Las cinco fuerzas competitivas de su modelo dan constancia del análisis externo del sector, y el modelo de la cadena de valor en relación al análisis interno.

Las premisas básicas de esta escuela son:

- ❑ Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- ❑ El mercado (contexto o entorno específico) es económico y competitivo.
- ❑ En consecuencia, el proceso de formación de la estrategia depende de la selección de la posición genérica basándose en los análisis efectuados.

- ❑ Los analistas (tecnestructura) juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar a los directivos los análisis estratégicos y la propuesta de actuación correspondiente.
- ❑ Las estrategias surgen maduras del proceso para su articulación y aplicación: la estructura del mercado impulsa estrategias de posicionamiento estratégico premeditadas, las cuales, a su vez, impulsan una determinada estructura organizativa.

4. La Escuela Empresarial: la estrategia como proceso visionario

En esta escuela la visión del líder será fundamental para desarrollar la estrategia, originada en los procesos mentales tales como: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, conocimientos, experiencia. En este sentido, la estrategia es a la vez premeditada en sus rasgos generales y emergentes en sus detalles.

Esta escuela surge de los postulados de Schumpeter (1934) y su noción de “destrucción creativa”. Sin embargo, su auge tuvo lugar con la escuela directivista o managerial y con aquellos trabajos relacionados en el campo del liderazgo. Por sólo mencionar algunos de sus autores más destacados estarían McClelland (1961), Collins y Moore (1970), Kets de Vries (1977), Pinchot (1985), Stevenson y Gumpert (1985), Bennis y Namus (1985), Palich y Bagby (1995), Busenitz y Barney (1997).

Las premisas básicas de esta escuela son:

- ❑ La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.
- ❑ El proceso de formación de la estrategia es semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder, independientemente de que éste la conciba solo o la adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.
- ❑ El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo que pueda reformular aspectos específicos según las necesidades.
- ❑ La visión estratégica, por tanto, es maleable y tiende a ser premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan sus detalles.

- Del mismo modo, la organización es maleable, basada en una estructura simple, sensible a las directivas del líder para que éste pueda contar con una considerable libertad de maniobra.
- La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, sectores de mercado protegidos de la competencia directa.

5. La Escuela Cognoscitiva: la estrategia como proceso mental

Esta escuela, en la que el punto central es la formación de la estrategia como un proceso cognitivo, sondea la mente del estratega para aproximarse a la manera en que se crean las estrategias. Su corte es psicológico y parte de los trabajos de Simon (Simon, 1979; March y Simon, 1977) sobre la forma en que los individuos procesan la información y toman decisiones. Debido a ello, esta escuela está íntimamente relacionada con la Teoría de la Decisión o Enfoque Carnegie Mellon. Sin dejar de mencionar las aportaciones de diversos trabajos de autores como, Tversky y Kahneman (1974), Schwenk (1988), Makridakis (1990), Huff (1990), Corner, *et al.* (1994) sobre la creación de la estrategia.

Las premisas básicas de la escuela cognoscitiva son:

- La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- Por lo tanto, las estrategias surgen como perspectivas, bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos, que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.
- Según la rama “objetiva”, los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos; o, según la rama “subjetiva”, son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido.
- Como conceptos, las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidas son considerablemente menos que óptimas, y cuando ya no resultan viables es muy difícil cambiarlas.

6. La Escuela del Aprendizaje: la estrategia como proceso emergente

Esta escuela está íntimamente relacionada con la Teoría del Aprendizaje Organizacional, es decir, la creación de la estrategia puede originarse de un proceso de aprendizaje en un lapso de tiempo, donde las personas aprenden lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse en ella. Esto hace posible que los aprendizajes y capacidades con el tiempo converjan en patrones de conducta.

Lindblom (1959) inició esta escuela, al sugerir que la creación de políticas no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado, donde los implicados tratan de hacer frente a un mundo complejo. Sin embargo quien señaló el despegue de esta corriente fue Quinn (1980), con su idea del incrementalismo lógico. Existen otros trabajos no menos importantes tales como: Wrapp (1967), Argyris (1976), Normann (1977), Weick (1979), Bugelman (1980), Schön (1983), Pascale (1984), Noda y Bower (1996). Finalmente se incluyen en esta corriente las aportaciones de la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982), de la Teoría de las Competencias (Itami, 1987; Prahalad y Hamel, 1990) y de la Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Stacey, 1992).

Las premisas básicas de esta escuela son:

- ❑ La naturaleza compleja e imprevisible del entorno, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado; fundamentalmente, la creación de la estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo, donde, en el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir.
- ❑ Aunque el líder también debe aprender, por lo general es el sistema colectivo el que aprende.
- ❑ Este aprendizaje se desarrolla de manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción. Las iniciativas estratégicas se toman en cualquier parte de la organización que cuente con los recursos y capacidades necesarios para aprender y responder a la situación.
- ❑ De este modo, el papel del liderazgo no es el de preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias y actuaciones.

7. La Escuela del Poder: la estrategia como proceso de negociación política

Básicamente, esta escuela –íntimamente relacionada con la teoría del poder- subraya el uso del poder y la política para formular estrategias, que le son favorables a los individuos y grupos particulares que conforman las organizaciones.

En esta escuela se pueden distinguir dos ramas: a) la del micropoder, referida principalmente al juego político dentro de la organización, b) la del macropoder, la cual hace uso del poder por parte de la organización en sus relaciones con otras organizaciones y agentes. En efecto, la esfera del micropoder tiene su origen en los trabajos de Zald y Berger (1978), Mintzberg (1989) y Bolman y Deal (1997). En el campo del macropoder podemos destacar los trabajos de: Pfeffer y Salancik (1978), Freeman (1984), Porter (1987), Astley y Fombrun (1983), y Pekar y Allio (1994).

Las premisas básicas de esta escuela son:

- ❑ La creación de la estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de ésta en su medio externo.
- ❑ La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente, y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.
- ❑ El micropoder considera que, a través de la persuasión, el regateo y la confrontación directa, la creación de la estrategia es la interacción entre intereses grupales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso de tiempo significativo.
- ❑ El macropoder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas.

8. La Escuela Cultural: la estrategia como proceso ideológico colectivo

De forma contraria a lo que establece la escuela del poder, la cultura une a la organización. Fue a partir de la década de los ochenta que en la administración de empresas tuvo su auge por el éxito que obtuvieron las empresas japonesas por hacer las cosas de manera diferente. Sabemos, pues, que la cultura es el producto humano que encierra los

paradigmas de una colectividad. Se dice además que está compuesta por las interpretaciones que hacemos del mundo y por los artefactos que las reflejan. Es así como esta escuela de pensamiento estratégico está íntimamente relacionada con la teoría de la cultura organizacional en su aplicación a la estrategia. Aportaciones destacadas en esta corriente de pensamiento se deben principalmente a los trabajos de Pettigrew (1977), Peters y Waterman (1982), Feldman (1986), Barney (1986, 1991), Firsirotu (1985), Rieger (1987), Weick (1979, 1991), Abrahamson y Fombrun (1994). Por último habría que incluir aquí a la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que tiene una vinculación con los aspectos culturales de la organización: Penrose (1962), Wernerfelt (1984, 1995), Montgomery (1995), Rumelt (1974, 1984, 1991, 1997), Grant (1991, 1996), entre otros muchos.

Las premisas básicas de esta escuela son:

- La creación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de la organización.
- Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito o no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.
- Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explícitas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva.
- La cultura no estimula el cambio estratégico tanto como la perturbación de la estrategia existente; a lo sumo, tiende a promover cambios de posición, dentro de la estrategia general de la organización.

9. La Escuela Ambiental: la estrategia como proceso reactivo

Básicamente esta escuela visualiza a la organización como un ente pasivo, que exclusivamente reacciona ante el entorno, lo que reduce la creación de la estrategia a un auto reflejo. Por ello, el liderazgo se puede convertir en un elemento pasivo cuya misión sólo sea la de interpretar el entorno, para asegurar una correcta adaptación, los autores que han hecho aportaciones a esta corriente de pensamiento y que se encuadran en la Teoría de la Contingencia: Pugh et al. (1969), Miller (1979); la Ecología de las Poblaciones: Hannan y Freeman (1977), Van de Ven (1983), Astley (1985); y la Teoría Institucional: Meyer y Rowan (1977), Oliver (1991).

Las premisas básicas de esta escuela son:

- ❑ El entorno, al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, es el actor principal en el proceso de creación de la estrategia.
- ❑ La organización puede responder a estas fuerzas, o bien ser “expulsada” por ellas.
- ❑ De este modo, el liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
- ❑ Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. En este caso, desaparecen.

10. La Escuela de la Configuración: la estrategia como proceso de transformación

Mintzberg es el principal artífice de esta corriente de pensamiento. Este autor, y sus colaboradores de la Universidad de McGill, de manera ecléctica, plantean una síntesis de todas las corrientes ya expuestas, como paradigma envolvente y unificador, visiona la organización inmersa en un constante proceso de cambio y transformación, donde surgen y desaparecen la estabilidad y la transformación.

Los procesos de transformación y estabilidad describen la formulación de una estrategia la cual se puede interrumpir por saltos “cuánticos” ocasionales y drásticos hacia otros nuevos estados de estabilidad. Estos, a su vez, se identifican con una de las configuraciones organizacionales establecidas por Mintzberg, en cada una de las cuales predomina una determinada fuerza impulsora que define la organización y su estrategia (un concepto, la planificación, el posicionamiento, el liderazgo visionario, el aprendizaje,

el poder, la cultura, el entorno). En suma, esa configuración pierde validez como consecuencia de la aparición de una nueva fuerza que provoca un cambio al saltar hacia una nueva configuración y estrategia.

Los autores más representativos son: Khandwalla (1970), Mintzberg (1979, 1989), Miller (1979, 1982, 1983, 1986).

Las premisas básicas de esta escuela son:

- ❑ La mayor parte del tiempo una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto particular de estrategias.
- ❑ Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración.
- ❑ Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.
- ❑ Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.
- ❑ De acuerdo con ello, el proceso de creación de la estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos, debe ser hallada en su propio momento y contexto. En otras palabras: cada escuela de pensamiento estratégico descrita anteriormente representa una configuración particular de la organización.

A la luz de lo que se ha desarrollado, y a manera de reflexión, destacaríamos la visión exclusivamente de las escuelas descriptivas debido a que la generación de competencias básicas son el resultado de una adecuada utilización de los recursos y capacidades que

controla la empresa, en que confluyen las trayectorias de las escuelas descriptivas. En este sentido, autores como Morcillo *et al.* (2001), opinan que la Teoría de Recursos y Capacidades es más que una simple corriente de investigación desarrollada en Suecia en la década de los setenta, como han sostenido Mintzberg *et al.* (1999). Es decir, esta teoría va más allá de la clasificación vertida por este último autor en la que constituye un lugar de encuentro hacia la confluencia de las distintas escuelas descriptivas identificadas en dicha obra.

A manera de resumen, el principal objetivo de las distintas escuelas descriptivas, según el análisis de Mintzberg *et al.* (1999), consistiría en lo siguiente: la escuela empresarial considera la formación de la estrategia como un proceso visionario; la escuela cognoscitiva como un proceso mental; la escuela del aprendizaje como un proceso emergente; la escuela política como un proceso de poder; la escuela cultural como un proceso ideológico y; finalmente la escuela del ambiental como un proceso pasivo.

Partiendo de los enunciados descritos en el epígrafe anterior, estaríamos de acuerdo con Morcillo *et al.* (2001) en que se puede comprobar respecto a la escuela del poder y de liderazgo se extraen datos a tener en cuenta en la elaboración del pensamiento y reto estratégico, además que a partir de dichas escuelas es más sencillo marcar las pautas a seguir en la definición de la cultura y aprendizaje. En relación a la escuela cognoscitiva resalta el hecho de ser instructiva, pudiéndose aprender de ella técnicas útiles para inventariar, evaluar y desarrollar los recursos y capacidades. La escuela ambiental es un claro ejemplo de cómo variables exógenas influyen a la empresa respecto de sus condiciones base, cultura, aprendizaje y competencias esenciales. Por último, las escuelas de cultura y aprendizaje hacen evidente la aglutinación de conocimientos que son de gran utilidad para delimitar “el campo de lo posible” a partir de las posibilidades que ofrecen los recursos humanos.

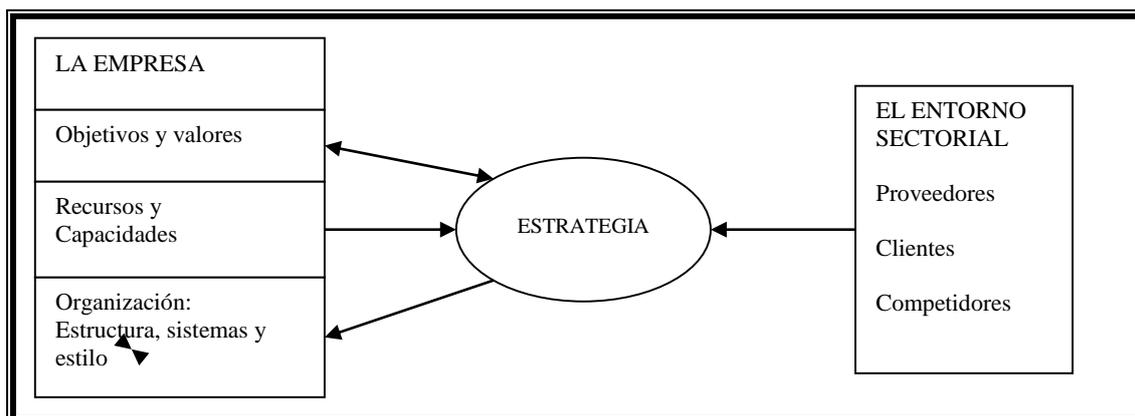
En síntesis, podemos señalar que la estrategia centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, puesto que, pretende desarrollar ventajas competitivas sostenibles que sean difíciles de imitar por sus competidores actuales y potenciales, el análisis de los factores determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para obtener mayor rentabilidad.

Con la finalidad de entender las causas que contribuyen al éxito de la empresa, es necesario mencionar cuáles son los elementos básicos para una estrategia triunfadora (Grant, 1996):

- Objetivos claros
- Comprensión del entorno
- Identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa
- Implementación eficaz

A través de ellos, podemos concebir la estrategia empresarial como el eslabón entre la empresa y su entorno (Figura 1.1.). Tanto la empresa como su entorno son elementos muy complejos; no obstante, es necesario distinguir sus características fundamentales:

Figura 1.1. La estrategia como eslabón entre la empresa y el entorno



Fuente (Grant, 1996:59)

En general, podemos mencionar que el objetivo principal de la estrategia es orientar las decisiones de la dirección empresarial a mantener o incrementar los resultados, a través del despliegue de sus recursos en el entorno, otorgando así el éxito empresarial.

Con la finalidad de entender las causas que contribuyen al éxito de la empresa mencionamos la existencia de dos modelos de ventaja competitiva que han tenido gran aceptación en el ámbito académico, siendo éstos: la Teoría Estructural, basada en la organización industrial y que es atribuida a Porter (1982, 1987); y por otro lado, la Teoría de Recursos y Capacidades, en la cual basaremos nuestra investigación, donde podemos destacar autores como Wernerfelt (1984) y Barney (1991), entre otros.

1.2.2. La Teoría Estructural y su implicación en la estrategia empresarial.

En la década de los ochenta el campo de la Economía Industrial tuvo gran relevancia en la dirección estratégica, puesto que considera la estructura de la industria como el principal determinante de los resultados de la empresa. Por ello, cada empresa debe adoptar la estrategia más conveniente de acuerdo a las características de la industria a que pertenece. Es conocido con el nombre de enfoque estructural, basándose en el modelo Estructura-Conducta-Resultados⁸. El término “estructura” indica las características de la industria, la “conducta” se refiere a las decisiones de la empresa y los “resultados” hacen referencia tanto a los resultados individuales como a los de la industria en conjunto.

Los primeros pasos en integrar los razonamientos de la economía en el campo de la organización industrial a la dirección estratégica se atribuyen principalmente a Porter. Con ello podemos mencionar que la economía tiene una inmensa relación con la estrategia, ya que sus aportaciones son de gran importancia para el avance de la dirección estratégica.

Porter (1982:23 y 49) propone un análisis del entorno competitivo como base de la evaluación de la estrategia al señalar que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente... comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas”⁹. El modelo de “las cinco fuerzas competitivas” parte de la hipótesis de mercados imperfectos en los cuales es posible obtener resultados superiores a los competidores, si se tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas oportunamente.

⁸ El origen de este análisis es el resultado de varios estudios llevados a cabo en los años treinta en la Universidad de Harvard.

⁹ En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en las cinco fuerzas competitivas.

1.2.2.1. Análisis estructural y factores determinantes de las fuerzas competitivas

El análisis de la estructura de un sector industrial tiene como objetivo identificar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa y que determinan su capacidad para obtener beneficios que le lleguen a proporcionar el éxito empresarial.

En este sentido, el entorno de una empresa es un elemento vital a la hora de formular la estrategia. Este entorno es muy amplio y está compuesto por fuerzas de tipo económicas y sociales. No obstante, su elemento clave es el sector industrial en el cual compete la empresa, influenciando fuertemente a la competencia y a las posibilidades estratégicas que benefician a la empresa.

El sector industrial es un grupo de empresas que producen productos o prestan servicios que son sustitutos, es decir, próximos entre sí. Los costos, los precios y la inversión requerida de las empresas de un sector industrial están influenciadas por las siguientes cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector (figura 1.2):

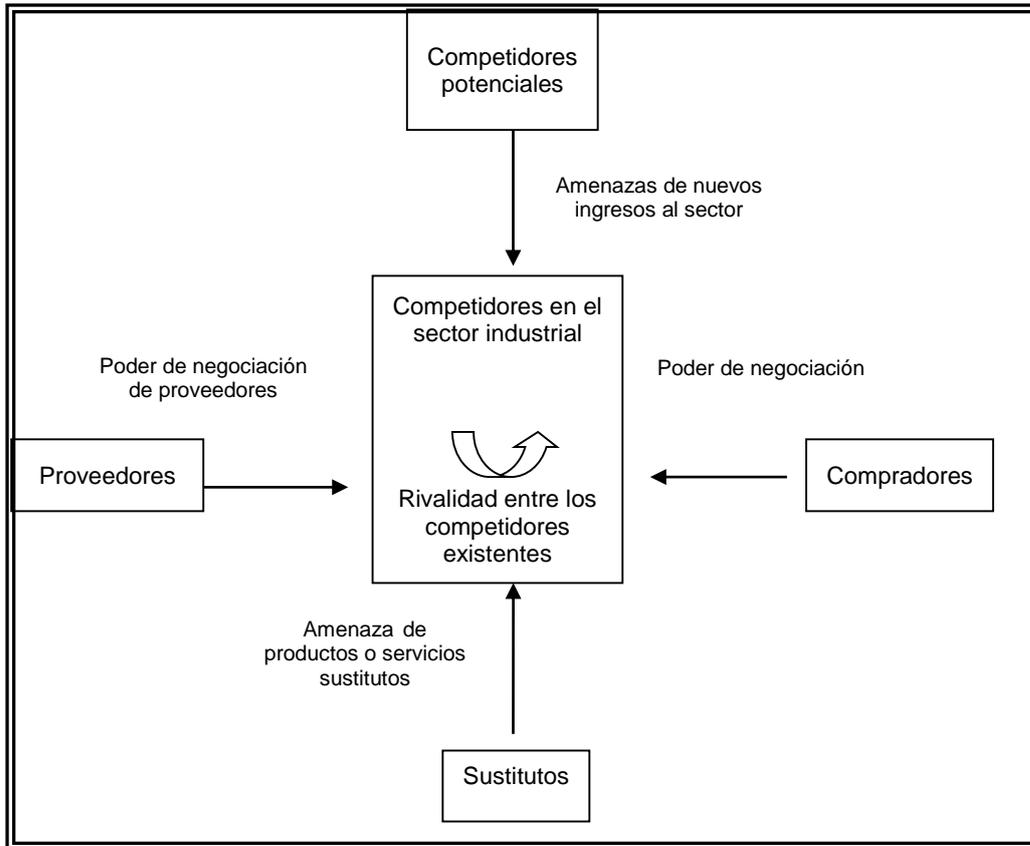
1. La entrada de nuevos competidores
2. La amenaza de sustitutos
3. El poder de negociación de los compradores
4. El poder de negociación de los proveedores
5. La rivalidad entre los competidores actuales

La estructura de la industria o sus características económicas y técnicas básicas serán las que proporcionen el poder a cada una de las cinco fuerzas competitivas que a continuación analizaremos brevemente.

La entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores se refiere a empresas de nueva creación o por diversificación que desean ingresar a competir en una industria. Dependiendo del atractivo que ofrezca la industria, medido por sus niveles de rentabilidad, el número de nuevos entrantes aumentará, significara por tanto, que la entrada de nuevas empresas dependerá en gran medida de la promesa de jugosas cuotas que se puedan obtener de los mercados.

Figura 1.2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (1982:24)

Sin embargo, la amenaza de ingreso está condicionado por la existencia de dos factores: las barreras para el ingreso a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante nuevas amenazas.

1. Las barreras de entrada, se definen como los mecanismos que obstaculizan el ingreso de nuevas empresas al sector industrial mediante la posibilidad de disminuir el interés de los nuevos competidores a la rentabilidad del sector (Navas y Guerras, 1998). Se crean con la finalidad de proteger a los competidores actuales, manteniendo sus expectativas de rentabilidad. En cuanto a esta fuerza competitiva, Porter (1982) distingue las siguientes barreras de entrada:
 - *Economías de escala.* Hablar de economías de escala significa la reducción de costos unitarios de un producto al aumentar la producción o incrementar el tamaño

de las operaciones a realizar. El nuevo entrante tiene dos opciones de ingreso, la primera es tener una producción a gran escala, con riesgo a enfrentarse a las empresas existentes que tendrán una fuerte reacción, corriendo éste un gran peligro. Y la segunda, es entrar en escala pequeña donde corre el riesgo de aceptar una desventaja en costes. Por tanto ambas opciones son indeseables para el nuevo entrante.

- *Diferenciación del producto.* Las empresas ya establecidas tienen el reconocimiento y fidelidad de sus clientes, el cual se ha obtenido a través de actuaciones en el pasado. Por ejemplo: en campañas publicitarias, calidad en el producto o simplemente por ser el primero en el sector industrial. Esto significa una gran barrera de ingreso para el nuevo entrante, ya que se verá obligado a realizar grandes gastos para superar la lealtad del cliente. Dichos gastos es probable que se recuperen a largo plazo, lo cual provocará pérdidas de iniciación.
- *Necesidades de capital.* Al competir en un sector industrial existe la necesidad de invertir grandes cantidades de recursos financieros, esto da origen a una barrera de ingreso para el nuevo entrante. Capital que es necesario para invertir en campañas de publicidad riesgosas o agresivas que en ocasiones son no recuperables o en inversiones en investigación y desarrollo.
- *Costes de cambio de proveedor.* Esta barrera de ingreso representa los costes que tiene que realizar el comprador al cambiar de proveedor. Por ejemplo,
 - Asumir nuevos costes de equipo auxiliar, reentrenamiento del empleado o costes psíquicos por terminar una relación, entre otros. Si estos costes de cambio son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer mejores costes o desempeño para que el comprador decida cambiar al actual.
- *Acceso a los canales de distribución.* Se crea una barrera para el nuevo ingreso puesto que los canales lógicos de producción ya están cubiertos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe convencer a los canales de que acepten su producto mediante promociones, reducción de precios, publicidad compartida, etc., de este modo se reducen sus ganancias.

- *Desventaja en costes diferentes de las economías de escala debidos a:*
 - *Patentes tecnológicas*, la propiedad de los conocimientos del producto o de sus características de diseño es resguardada mediante patentes o secreto.
 - *Mejores fuentes de materia prima*, por haber contratado las fuentes y preciso más favorables.
 - *Ubicación favorable*, las empresas establecidas se posicionan en las sitios más favorables antes de que las fuerzas del mercado subieran los precios para captar su valor total.
 - *Subvenciones gubernamentales*, son concedidas generalmente a empresas establecidas.
 - *Curva de aprendizaje o experiencia*, es decir los costos bajan debido a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes.

- *Política Gubernamental*. La barrera de entrada relacionada a la política gubernamental se ve reflejada en las limitaciones o impedimentos que el gobierno puede hacer a determinadas industrias con controles mediante licencias, limitaciones en cuanto al acceso de materias primas, requisitos ambientales, de seguridad y eficacia. Estas limitaciones pueden requerir altos costes de capital de ingreso los cual proporciona a los competidores establecidos información anticipada que podrán utilizar para formular estrategias de respuesta.

- 2. El segundo factor que afecta a la existencia de nuevos entrantes es la reacción que los competidores existentes pueden tener ante la amenaza de éstos. Las capacidades que tengan los competidores existentes para desarrollar fuertes medidas de cara a los nuevos ingresos, tenderá a desanimar a los posibles nuevos entrantes. Las condiciones que indican la posibilidad de altas represalias para el ingreso son:

- *Tradicionalmente ha existido una fuerte represalia a las empresas interesadas en ingresar a un determinado sector.* Debido a ello, las empresas existentes ponen en práctica y despliegan mecanismos de defensa eficaces como pueden ser entre otros: la guerra de precios, fuertes campañas de publicidad u otros aspectos emocionales o localistas que tratan de disuadir a los nuevos entrantes.
- *Las empresas establecidas con valiosos recursos para defenderse,* por ejemplo, el exceso de efectivo, capacidad de endeudamiento no utilizada, capacidad productiva excedente para atender necesidades futuras o ventajas en canales de distribución o clientes.
- *Empresas que mantienen un gran compromiso con el sector industrial y activos de poca liquidez inmovilizados en ella,* particularmente este tipo de fortaleza incide en empresas con una gran capacidad instalada difícil de imitar.
- *Lento crecimiento en el sector industrial,* restringe la posibilidad de nuevos entrantes sin deprimir las ventas y los resultados financieros de los ya establecidos.

No obstante, Strategor (1995) menciona además la existencia de lo que ellos llaman relativa permeabilidad de frontera, que significa la capacidad suficiente para desalentar de manera rápida a las empresas entrantes:

- *La cordialidad de las relaciones profesionales,* es el caso de negocios con una reconocida antigüedad, y bien estructurados, que han sabido contener a sus competidores.
- *La historia de la profesión,* ha dado lugar a la adquisición de experiencia en esta área, experiencia que no puede ignorarse y que además le da la capacidad para desalentar rápidamente a los nuevos entrantes.
- *La estructura de costes aplicada y las reservas existentes* tienden a reforzar la capacidad de las empresas del sector, a menos que no se trate de una fuerte bajada en precios.

La amenaza de sustitutos

Gran parte de la competitividad de un sector industrial está en función de los *productos sustitutos*, es decir, aquellos productos que reemplazan a un producto existente que desde el punto de vista del cliente desempeña las mismas funciones de uso e incluso en ocasiones las aumenta, pero elaborado por otras industrias. La amenaza de productos sustitutos se atribuye principalmente a los avances tecnológicos (Strategor, 1995), por tanto, esto proporciona al usuario un beneficio mayor en relación precio-calidad.

De este modo, la aparición de los productos sustitutos amenaza a las empresas de la industria. Por lo cual, el atractivo del sector disminuye al tiempo que provoca un descenso en las utilidades del sector. Los efectos que puede tener la aparición de los productos sustitutos sobre el atractivo de la industria dependerá de las siguientes circunstancias: 1) cubren en mayor escala las necesidades de consumidores; 2) ofrecer un precio competitivo en relación con la industria; 3) incorporación de la nueva tecnología, y 4) los costes de cambio por consumir productos alternativos.

No obstante, la mejor manera de que las empresas pertenecientes al sector industrial pueden hacer frente a los productos sustitutos es a través de unión de sus fuerzas, para de esta manera apoyar la posición de la industria contra el sustituto.

Poder de negociación de los compradores y proveedores

Estas dos fuerzas competitivas detallan el poder de negociación de los clientes y proveedores de la empresa. Su análisis es importante, ya que determina la capacidad que tienen las empresas de un sector industrial para influir de manera decisiva en las industrias que anteceden o siguen en el proceso de producción o a la inversa.

En este sentido, a medida que el poder de negociación de clientes y proveedores se incrementa, el atractivo de la industria disminuye, ya que serán ellos quienes impongan sus condiciones en las transacciones realizadas con las empresas del sector industrial analizado. Por otro lado, una situación de debilidad por parte de éstos, posibilita a las

empresas establecidas en la industria la negociación de mejores condiciones para sus empresas (Navas y Guerras, 1998).

A continuación analizaremos las condiciones que según Porter (1982:44-48) otorgan el poder negociador a cada una de estas fuerzas competitivas:

Características que otorgan el poder de negociación a los compradores:

Esta fuerza competitiva detalla el poder de negociación de los compradores, ya que al competir en el sector industrial están forzando la baja de los precios, y negociando por una mayor calidad en los productos o un incremento en el servicio, dando lugar a una lucha entre competidores.

Un grupo de clientes es poderoso si presenta las siguientes características:

- *Grado de concentración en relación con la industria.* En efecto, condicionando una gran porción de compras por un comprador dado, contribuye a elevar la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Es decir, cuando se compran grandes volúmenes, según Porter (1982), estos compradores son una fuerza particularmente poderosa, dependiendo si la industria está caracterizada por grandes costos fijos, por ejemplo, una actividad de refinación de maíz y productos químicos a granel, se incrementa el interés en dichas actividades de mantener la capacidad instalada.
- *La importancia del volumen de transacciones del sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del proveedor.* Aquí los compradores muestran disposición a invertir los recursos necesarios para comprar determinados productos a precios favorables. A su vez, el producto vendido por el sector industrial representa una pequeña fracción de los costos del comprador, ya que los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.
- *Los productos que se compran para el sector industrial son estándar.* Significa por tanto que en este rubro las empresas tienen el poder de elegir proveedores alternativos, cuando sus demandas no son cubiertas por sus actuales proveedores.
- *Si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.* Así, los costos cambiantes amarran al comprador a proveedores en particular. Esto quiere decir que una poderosa razón de que suceda esto se debe principalmente a los costos que tiene que enfrentar

el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Más aún, los costos cambiantes incluyen el reentrenamiento del empleado, asumir nuevos costos del equipo auxiliar y todo el tiempo para probar y calificar una nueva fuente de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo de ingeniería del nuevo proveedor, etc.

- *Las bajas utilidades y su devengo.* Aquí la disminución de los costos de compra irá en función de la presión que ejercen las bajas utilidades. Más concretamente, cuando los proveedores se quejan de la presión que se ejerce sobre ellos para que den mejores condiciones, significando así renegociar los precios previamente establecidos. No obstante, esto no sucede cuando los compradores de alta rentabilidad por lo general son menos sensibles a los precios, por lo que pueden alcanzar la seguridad de la salud de sus proveedores a largo plazo.
- *Plantear una real amenaza de integración hacia atrás.* Los compradores intentan ejercer una integración hacia atrás para asegurar el abastecimiento u otros factores, que en ocasiones no están relacionados con el precio. No obstante, esto puede implicar que las empresas en la industria se ven obligadas a ofrecer mayores concesiones (los proveedores) para impedir la integración.
- *El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.* Esto significa que los compradores pretenden productos de mejor calidad, por ello, son menos sensibles a los precios cuando la calidad de sus productos viene afectada por los productos del sector industrial.
- *El comprador posee información perfecta.* En este caso, contar con la información adecuada respecto a la demanda, precios de mercado reales e incluso de los costos del proveedor, generalmente posiciona al comprador en ventaja negociadora, de esta manera asegurará obtener los precios más favorables del sector.
- *Amenaza de integración hacia atrás.* Es decir, la integración parcial de los compradores o una posible amenaza de integración hacia atrás, les otorga la posibilidad de exigir concesiones de negociación. Además de la amenaza de un mayor grado de integración, la fabricación interna le proporciona al comprador un conocimiento de los costes, otorgándole una base más fuerte en su poder de negociación.

Características que proporcionan el poder de negociación de los proveedores:

Los elementos que utilizan los proveedores para ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial son: incremento en precios o reducción en la calidad de los productos o servicios. De esta manera los proveedores poderosos pueden exprimir los beneficios de un sector industrial que no es capaz de aumentar sus precios en consecuencia del incremento de sus costes.

Así mismo, existe una serie de condiciones que hacen poderosos a los proveedores, dado que tienden a ser el reflejo del poder que poseen los compradores. De cumplirse las siguientes circunstancias el grupo de proveedores se considera poderoso:

- ❑ *Dominio de empresas.* Los proveedores ejercen una influencia considerable en los precios por que realizan sus ventas de manera fragmentada; esto provoca que además influyan en la calidad y en las condiciones de los productos. Es decir, los proveedores no tienen la presión de clientes potenciales en los que se concentre un porcentaje importante de las transacciones.
- ❑ *La competencia de productos sustitutos.* En este sentido, se entiende que el poder de los proveedores puede verse impedido si éstos se enfrentan a la competencia de productos sustitutos.
- ❑ *Sectores de poca importancia.* Sucede cuando un sector en particular no representa un porcentaje de importancia en las ventas, los proveedores tenderán a ejercer más poder en dicho sector. En cambio, si el sector es representado por un cliente de importancia, se establecerá un vínculo muy fuerte entre los proveedores y el sector industrial en cuestión. De ahí que surja el deseo de proteger a dichos sectores mediante precios razonables y ayuda en actividades de investigación y desarrollo, y en muchos de los casos apoyo técnico.
- ❑ *La importancia de los insumos.* El poder del proveedor aumenta por la importancia que adquieren determinados insumos para los compradores por la calidad que esperan obtener éstos.
- ❑ *Diferenciación y costos por cambio de proveedor.* Aquí el poder que ejerce el proveedor se refiere a lo que tendrían que enfrentar los compradores por la disminución de las opciones para seleccionar a sus proveedores. Caso contrario si el proveedor se enfrenta a costos por tal cambio.

- *Representar amenazas de integración hacia adelante.* Los proveedores buscarán poner freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compran. A través del reconocimiento de las actividades que realizan, y que ejerce gran poder en numerosos ramos industriales.

Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores observa la actuación de los competidores existentes en una industria en un momento determinado. El origen de la rivalidad surge cuando uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición (Porter, 1982). Esta fuerza competitiva analiza las características básicas de la industria que definen el marco genérico para la competencia, así como las posibles represalias o esfuerzos de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia.

Las formas de competir son varias, por ejemplo la rebaja en “precios”, puede ser imitada por los competidores, provocando una disminución de ingresos para todas las empresas. Por otro lado, las campañas publicitarias bien establecidas pueden incrementar la imagen del producto, ampliando la demanda, lo que beneficia a todas las empresas del sector industrial. Porter menciona que en algunas ramas industriales existen determinadas características tales como “belicosa”, “amarga”, “implacable” que denotan distintos matices en la forma de rivalizar; mientras que otros sectores industriales se caracterizan por la “política” o “competencia caballerosa”. Finalmente, la intensidad de la rivalidad surge de la interacción de diferentes factores estructurales (Porter 1982):

- *Número de competidores y equilibrio entre competidores.* Este equilibrio tiene lugar, por lo general, cuando el número de empresas es grande, posibilitando rebeldía de algunas éstas que tienen la creencia de poder realizar determinadas maniobras sin llamar la atención. No obstante, aún y cuando el número de empresas es relativamente menor y son equivalentes en cuanto al tamaño y recursos percibidos se crea inestabilidad, debido a que están expuestas a pelear recíprocamente y a tener los recursos para respuesta a represalias sostenidas y energías. No así, cuando de antemano se conoce que el sector está dominado por unas cuantas empresas, dando pocas posibilidades de capacidad de respuesta a

otras empresas, ya que esta hegemonía empresarial establece dispositivos para coordinar y encabezar en el nivel de precios.

- *Ritmo de crecimiento en la industria.* El crecimiento lento de la industria origina que la intensidad de la competencia se incremente, es decir, las empresas buscan tener una mayor participación en el mercado para su mayor expansión. Por el contrario, si el sector tiene un rápido crecimiento las empresas pueden dejarse llevar por el ritmo de crecimiento que imponga el sector, sin necesidad de consumir esfuerzos más allá de sus primeros horizontes (menor expansión).
- *Estructura de costes de la empresa.* El incremento de los costos fijos en la industria tiene como consecuencia que las empresas operen a plena capacidad, lo cual conduce a una escala de precios descendentes originados por la sobrecapacidad. Una vez producidos los artículos, éstos requieren ser almacenados y en algunos casos requieren de un tratamiento especial para su conservación (fabricación de ciertos productos químicos peligrosos, la pesca de langosta), estos factores incrementan el coste del almacenaje. Por este motivo, muchas empresas se ven en la necesidad de reducir sus precios con el objetivo de asegurar sus ventas; provocando bajas utilidades en el sector al cual pertenecen.
- *Diferenciación de productos o costes de cambio.* La diferenciación de productos crea capacidades de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen fidelidad hacia sus proveedores. Por su parte, la falta de diferenciación en los productos es un factor que provoca que los clientes elijan un determinado producto o servicio basado en el precio o el servicio, lo que origina una intensa competencia por el precio y el servicio. Por su parte, la existencia de costes de cambio de proveedores o compradores, reduce la intensidad de la competencia, ya que existirá un estrecho vínculo entre ellos.
- *Incremento a la capacidad instalada.* En este rubro se habla necesariamente de economías de escala, donde una vez que se ha aumentado la capacidad para alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y la demanda del sector industrial, desembocará en el enfrentamiento de períodos recurrentes de exceso de capacidad (producción), y por tanto una rebaja en los precios.

Diversidad de competidores. La diversidad de competidores que intervienen en este proceso, difieren en sus estrategias, por la razón en objetivos y estrategias establecidos en una forma de competición en donde el enfrentamiento es continuo entre estas empresas.

- *Intereses estratégicos elevados.* Uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa es lograr el éxito en el sector industrial, es por ello, que a medida que se incrementa el número de empresas interesadas simultáneamente en lograr el éxito, la rivalidad se intensifica, ya que utilizarán todo tipo de acciones estratégicas para lograr su fin.
- *Barreras de salida.* Las barreras de salida son los elementos de tipo estratégico, económico y emocionales existentes con la mera finalidad de impedir que las empresas abandonen el sector industrial en el que se encuentran ubicadas, aún y cuando los resultados obtenidos sean bajos o negativos. En este sentido, la existencia de las barreras obliga a las compañías a seguir luchando para mantenerse, es decir, a seguir compitiendo en el sector, motivo por el cual la intensidad de la competencia aumenta. Según Porter (1982), los principales factores que determinan las barreras de salida son los siguientes:
 - *Activos fijos de larga vida y especializados,* cuando la actividad a la que se dedica la empresa requiere de un capital de trabajo muy especializado, estos crean una barrera de salida, ya que tienen un bajo valor de liquidación o sus costes de transferencia son altamente elevados.
 - *Costes fijos de salida,* son aquéllos que debe asumir la empresa al abandonar el sector, están representados principalmente por enormes costes de liquidación laboral, costes de reinstalación, mantenimiento de piezas de repuesto para el producto anteriormente ofrecido, entre otros.
 - *Interrelaciones estratégicas,* una empresa que pretende abandonar el sector y está relacionada estratégicamente con otros negocios puede disminuir el impacto de la estrategia, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, así mismo puede ser central para la imagen de todas ellas, lo que crea una fuerte barrera de salida que le obliga a considerar su importancia estratégica antes de abandonar el mercado.
 - *Barreras emocionales,* quizá esta barrera de salida sea la más fuerte de vencer, ya que los aspectos emocionales y la dedicación sujeta a la dirección a tomar medidas para mantener el negocio en el mercado, además, la lealtad hacia sus empleados, el orgullo o a su carrera profesional, serán algunas de las razones que le obligaran a sobrevivir.

- *Restricciones sociales y gubernamentales*, estas incluyen la negociación o falta de apoyo por parte del gobierno para la salida por las consecuencias económicas que esto puede tener.

Inconvenientes del modelo de las cinco fuerzas

A pesar de que el modelo establecido por Porter es un modelo sólido en el análisis del entorno, hay que considerar la fuerte influencia que tiene el poder del Estado como ente regular de acciones que pueden influir en las decisiones de la empresa.

Bueno (1996) considera que el modelo de las cinco fuerzas competitivas requiere ser ampliado a través de una mayor desagregación o considerando algunas fuerzas que fueron omitidas en el planteamiento original. Haciendo referencia a otras fuerzas competitivas (Ver figura 1.3) que representan el poder negociador de otros agentes económicos y sociales denominándolos: “agentes frontera” -clientes, proveedores, Administración Pública, propietarios, y otros agentes sociales- “que representan la última dimensión competitiva del sector industrial, los cuales ejercen o pueden ejercer un poder sobre la empresa” (Bueno, 1993:93). En países altamente industrializados, determinados agentes sociales y económicos externos a las empresas ejercen cierto control, regulación e inclusive influyen en las decisiones estratégicas de la empresa. Por ello, Bueno haciendo referencia a Gouillart (1989) señala la importancia de concretar las relaciones con estos agentes y establecer las negociaciones pertinentes.

El poder económico está representado por los clientes, proveedores y propietarios. Este poder viene dado en empresas en las que se produce una separación entre la propiedad y el control de la misma. De hecho, esta circunstancia se da en empresas que cotizan en bolsa, en las que la mayor parte de sus accionistas actúan como simples inversores (Bueno,1993).

- *Poder de negociación de los clientes*, en este sentido, se puede mencionar la influencia que puede ejercer determinados clientes, ya sea por configurar prácticamente monopolios de demanda o por su carácter representativo de sectores de la economía nacional con alto contenido estratégico.

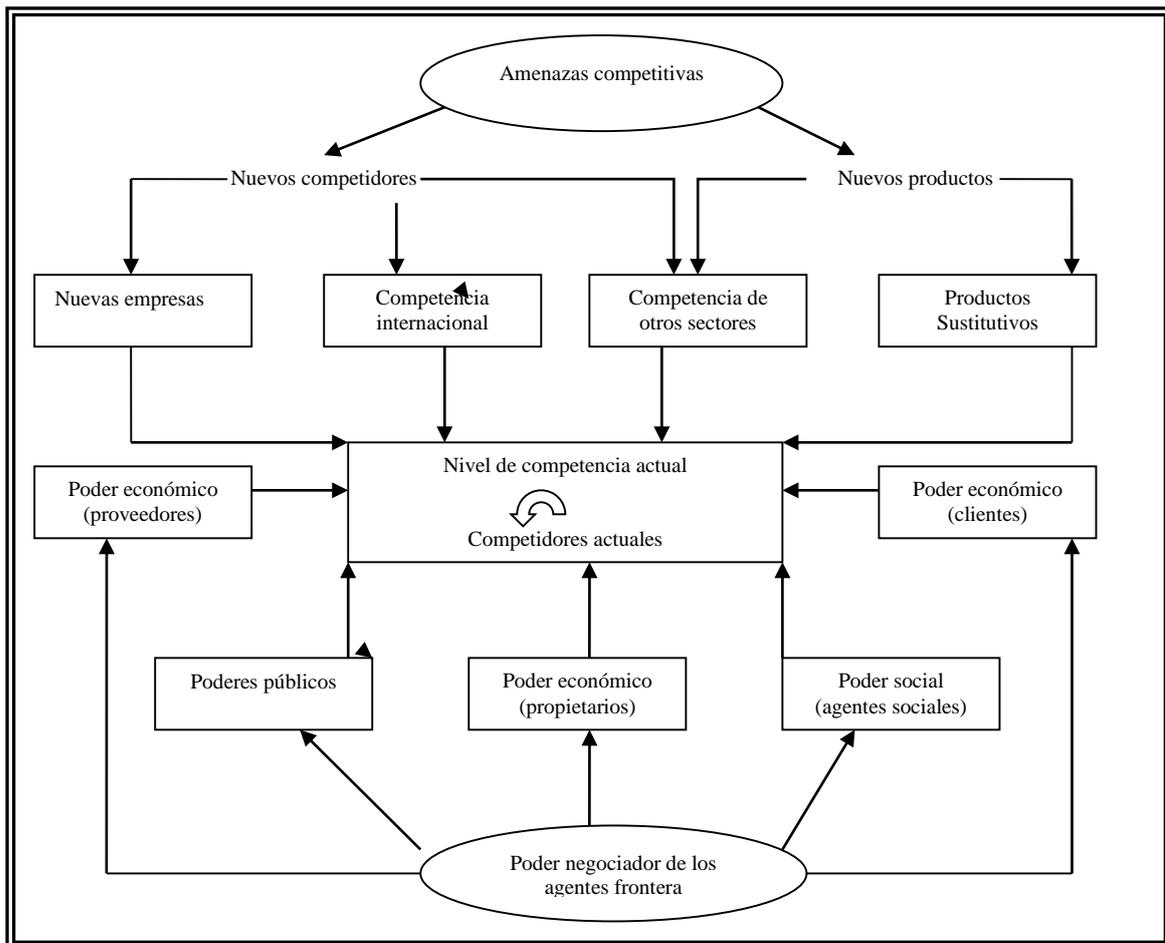
- *Poder de negociación de los proveedores*, está determinado por la escasez o especificidad de las materias primas en cuestión, ya que la posición de monopolio o integración vertical de las empresas suministradoras puede influir grandemente en su posición competitiva al ejercer presiones en los precios o en las cantidades ofertadas.

- *El poder de negociación de los propietarios*, está caracterizado por la mayor o menor facilidad con que se puedan formar grupos que puedan amenazar al grupo que controla la empresa en ese momento. Si este grupo son propietarios de acciones que cotizan en la bolsa de valores, sus derechos de información y sus perspectivas de rentabilidad y liquidez, actúan como fuerza de lucha de poder entre grupos los cuales pueden ejercitar una “oferta pública de adquisición de valores “(OPA) u otra acción que les lleve a encabezar el poder en la empresa.

- *El poder que puede ejercer el Estado*, es de gran importancia, por ejemplo en economías en las que se pretende encontrar un equilibrio entre el sistema de economía de mercado y políticas sociales, el “poder público” toma importantes decisiones como empresario, regulando sectores y con acciones proteccionistas.

- *El poder social*, está representado por organizaciones e instituciones sociales y económicas, por ejemplo: organizaciones políticas, sindicales, religiosas y ecologistas, entre otras. Que actúan tanto en el sector público como en el privado, pero con influencia indudable en la libertad estratégica.

Figura 1.3. Modelo de las diez fuerzas competitivas



Fuente: Bueno (1993:88)

Entre otros inconvenientes se encuentran los analizados por Hill y Jones (1996) y Hax y Majluf (1997) donde hacen mención a:

- El nivel de importancia de cada fuerza es diferente, puesto que no todos los factores que inciden sobre cada fuerza tienen la misma importancia. Es fundamental reconocer los verdaderos factores críticos que tienen una trascendencia en el atractivo de la industria.
- El modelo da enorme importancia a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de la empresa. En este sentido, la realidad es que empresas situadas en un mismo sector industrial obtienen niveles de rentabilidad diferentes. A este respecto, podemos mencionar que la Economía Industrial ofrece una respuesta a esto con los llamados “grupos estratégicos” (Hunt, 1972). Es decir, que dentro de los sectores industriales existen grupos de empresas que siguen una estrategia similar.

Puede existir un grupo pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial. Propiamente, Hunt (1972) desarrolló un análisis sobre la competencia en el sector de electrodomésticos. Más concretamente, observó que en el sector industrial de artículos para el hogar algunos grupos están caracterizados por líneas amplias de productos, intensa publicidad nacional (compartían la misma estrategia), entre otros.

Los grupos estratégicos en ocasiones difieren en sus productos o en su enfoque comercial, aunque no siempre. A este respecto los molinos de maíz en la manufactura de productos químicos o azúcar, los productos de los grupos estratégicos son idénticos, aunque difieren en sus enfoques de fabricación, logística e integración vertical. En este mismo sentido, estas empresas pueden estar siguiendo una misma estrategia, pero tienen distintas relaciones con sus matrices o con los gobiernos que pueden afectar sus objetivos. Porter, por ejemplo, señala que estos grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos de mercado o a las estrategias de segmentación, sino a su definición sobre la base de lo que este autor considera como una concepción más allá de la postura estratégica.

Desde nuestro punto de vista, el poder analizar los grupos estratégicos en los que está dividida la industria, puede conducir a observar las características competitivas, y los factores clave de éxito en cada grupo estratégico, tomando en cuenta que las diferencias en estructura y competencia significarían también diferencias en los principales factores de éxito.

En síntesis, se puede señalar que la aplicación de la estructura de grupos estratégicos ha sido ampliamente utilizada en el ámbito de la Economía Industrial así como en la Dirección Estratégica., actuando como un instrumento básico en la construcción de teorías en el campo de la Dirección Estratégica.

1.2.3. La estrategia empresarial y la Teoría de Recursos y Capacidades

Una vez definido el concepto de estrategia empresarial y analizada a *grosso modo* la Teoría Estructural, el siguiente paso consiste en establecer la relación que tiene la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades con la estrategia empresarial.

En este epígrafe se definirá el concepto de empresa desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, seguido por la implicación de esta teoría en la estrategia empresarial, lo cual conlleva a establecer las diferencias existentes entre ambas teorías.

1.2.3.1. La visión de la empresa desde la Teoría de Recursos y Capacidades

La definición de la empresa respaldada en función de sus recursos y capacidades internos es una base más fuerte para establecer su identidad, ya que en un entorno de cambios constantes, es mejor basar su estrategia en lo que la empresa es capaz de hacer. Por ello, Grant (1996) afirma que las empresas que han apoyado sus estrategias sobre el desarrollo y explotación de la definición de sus capacidades internas han sido capaces de adaptarse y beneficiarse de los cambios externos. Es así, que la formulación de la estrategia, en primer lugar, debe dar respuesta a la interrogante sobre: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál deseamos que sea? Por tanto, creemos que una posible respuesta puede consistir en la declaración de la misión de la empresa que representa la identidad y propósito de ésta en un momento actual y futuro. En efecto, la postura estratégica, perseguirá una constante adaptación de la empresa a un entorno de constantes cambios.

La visión de la empresa según la Teoría de Recursos y Capacidades es un ente en el que se combina una serie de recursos y en el que además se acumulan conocimientos, de lo cual se deduce que el nivel de análisis es la propia empresa (Penrose, 1962).

Esta teoría enfrenta el hecho que la empresa únicamente puede emplear sus recursos dentro de un reducido campo de posibilidades, debido entre otras cosas a una movilidad imperfecta, aún y cuando esos recursos no son perfectamente divisibles. En este sentido, la empresa es capaz de desarrollar sus peculiaridades condicionadas finalmente por su actuación pasada.

El principio básico de la Teoría de los Recursos y Capacidades es la heterogeneidad de las empresas, la cual surge de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen. Primeramente, la realización de las actividades de la empresa requiere de activos internos de naturaleza tangible (activos físicos y financieros) e intangible (recursos humanos y tecnologías). Segundo, la realización de esas actividades crea otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos a la empresa, o bien, externos a ella, de naturaleza tangibles (contratos) e intangibles (imagen de marca, relaciones y redes). Entre estos activos internos y externos existen mecanismos de retroalimentación permanentes que afectan los costes y la eficacia de cada uno de ellos. La posesión de recursos y capacidades de la empresa constituyen la base para el alcance de las ventajas competitivas sostenibles, y justifica la diferencia de resultados entre empresas ubicadas en el mismo negocio.

Bajo esta perspectiva, Grant (1996) concibe la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, sobre las cuales se construye la ventaja competitiva de la empresa; los beneficios que se derivan de ellas suponen rentas obtenidas por la utilización de estos recursos y capacidades al proporcionar un determinado poder de mercado. Es decir, el enfoque de competitividad de la Teoría de Recursos y Capacidades explica el éxito competitivo a partir de una posesión de competencias valiosas principalmente de tipo cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta que establecen la diferenciación entre empresas.

Los conocimientos y habilidades de los empleados integran las capacidades organizativas a través de dos mecanismos: 1) los conocimientos especializados pueden ser transferidos, y por lo tanto integrados, por medio de reglas, directrices y procedimientos de trabajo; y, 2) los individuos pueden integrar sus conocimientos y destrezas sin una dirección o comunicación verbal significativas, coordinándose mediante "rutinas organizativas"; las cuales, según Nelson y Winter (1982), las definen como los modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas y que configuran el fundamento de las capacidades organizativas.

Para ligar los recursos y capacidades de la empresa es fundamental la habilidad de la dirección, ya que de ella dependerá la coordinación y cooperación eficaz entre ellos,

especialmente de los recursos humanos, que intervienen en el desarrollo de las rutinas organizativas.

En concreto, podremos decir que la Teoría de Recursos y Capacidades define la empresa como un conjunto de recursos y capacidades heterogéneos que tienen estrecha relación al concepto de competencias nucleares (Prahalad y Hamel, 1990), y pone el énfasis sobre los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva.

1.2.3.2. La Teoría de Recursos y Capacidades y su implicación en la estrategia empresarial.

La estrategia de la empresa centra su atención en su comportamiento competitivo, especialmente en el análisis de los factores determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para obtener mayor rentabilidad. La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para obtener un rendimiento mayor que sus rivales, por tanto, su objetivo principal es la rentabilidad de la empresa.

Durante la década de los setenta y gran parte de los ochenta *La Teoría Estructural* ha sido la protagonista en los temas de dirección estratégica al centrar su análisis en el entorno sectorial de la empresa y su posición competitiva frente a sus competidores (Porter, 1982).

Por otro lado, las líneas de investigación del análisis estratégico en el ámbito interno de la empresa se habían relegado a un segundo plano, y no es hasta finales de la década de los ochenta que comienza a surgir el interés por el papel de los recursos y capacidades internos de la empresa como base fundamental de la estrategia empresarial y como determinantes principales de su rentabilidad, estas ideas han sido definidas como *la Visión de la Empresa Basada en Recursos* (Barney, 1991; Mahoney y Pandian 1992; Peteraf, 1993, entre otros).

El enfoque de recursos y capacidades viene a contrarrestar los modelos que se centran en el análisis del atractivo del sector. Ya que, según la Teoría Estructural, la posición competitiva ventajosa sostenible a largo plazo depende básicamente de la posición en los mercados de productos lo cual supone que:

- Las empresas de un mismo sector son idénticas en términos de los recursos que controlan y de las estrategias que persiguen (Rumetl, 1984).
- En caso de que exista heterogeneidad de recursos desarrollados en un sector, ésta será sólo a corto plazo, ya que, los recursos empleados para llevar a cabo la estrategia son móviles, puesto que existe un mercado de factores donde tendrá lugar su compra venta (Barney, 1991).

Por el contrario, la Teoría de Recursos y Capacidades cuestiona los supuestos anteriores, centrandó su atención en los aspectos internos de la empresa y su relación con la estrategia, estableciendo dos nuevos supuestos que viene a sustituir a los anteriores (Fernández y Suárez, 1996):

- Cada empresa es heterogénea ya que posee diferente dotación de recursos, sobre los que se puede sustentar una ventaja competitiva.
- Puede sostener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, lo que le proporcionará una renta a largo plazo.

Así pues, los diversos autores que han contribuido al desarrollo de este enfoque, defienden que los recursos y capacidades de la empresa son una base mucho más segura para la definición de la estrategia de la empresa que las necesidades del área producto-mercado que la empresa pretende satisfacer. Tras estos antecedentes, se propone un cambio en el proceso descriptivo de la estrategia, donde la base principal para la formulación estratégica consista en la identificación, despliegue, desarrollo y coordinación de recursos (Wernerfelt, 1989). Por lo tanto, el desarrollo y explotación que de sus recursos hace la empresa, nos proporciona una idea clara de las capacidades que tiene para beneficiarse de los cambios externos. “En general, cuanto mayor sea la importancia del cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en sus recursos y capacidades internas, en lugar de hacerlo en el mercado” (Grant, 1996:153).

1.2.3.3. Diferenciación entre Teoría Estructural y Teoría de Recursos y Capacidades

Un tema de gran importancia para los decisores empresariales, es posicionar y mantener a la empresa en ventaja frente a sus competidores. En este sentido, la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades consideran el hecho que la estrategia debe dirigirse a la obtención de la ventaja competitiva, a través de la cual se puedan obtener rentabilidades superiores.

A pesar de que dichas teorías persiguen el mismo objetivo, cada una lo hace desde una perspectiva diferente, lo cual ha provocado gran debate, ya que la Teoría Estructural visualiza el origen de las ventajas competitivas en el entorno empresarial (Porter, 1982,1987), mientras que la Teoría de Recursos y Capacidades la concibe desde la propiedades y atributos internos de la empresa (Penrose, 1962; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Calvo *et al.* (2000) señala que para el enfoque Estructural, los mercados son estáticos, la competencia es un estado, las barreras de entrada provocan el mantenimiento de rendimiento por encima de lo normal, el análisis de la estructura del sector es el cimiento para los investigadores y encargados del diseño de las estrategias y, finalmente, el resultado se define en función de la asignación eficiente de recursos o maximización del bienestar social. Por su parte, la Teoría de Recursos y Capacidades concibe a los mercados en una estado dinámico, lo cual exige un análisis longitudinal, el mantenimiento de los rendimientos por encima de lo normal se basa en el análisis de la demanda y en los recursos empresariales y, por último, el resultado se mide en función de los beneficios (ver cuadro 1.4.).

No obstante, tanto el análisis interno como el externo en el cual se sustentan estas dos teorías, amplían y potencian el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades) de esta manera, resulta evidente la gran complementariedad entre ambas teorías (Ver figura 1.4.).

La Teoría Estructural se fortalece en el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, indicando a la empresa de que manera aprovechar la estructura del sector industrial en que se encuentra ubicado y de esta manera crear una ventaja competitiva,

además de identificar los efectos de los cambios en las características de su sector industrial, sobre su tasa de beneficio.

Por su parte, la Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en el análisis interno de la empresa a través de sus fortalezas y debilidades, señalando cuales son los recursos y capacidades bajo control de la organización capaces de generar y sustentar la ventaja competitiva.

Cuadro 1.4.

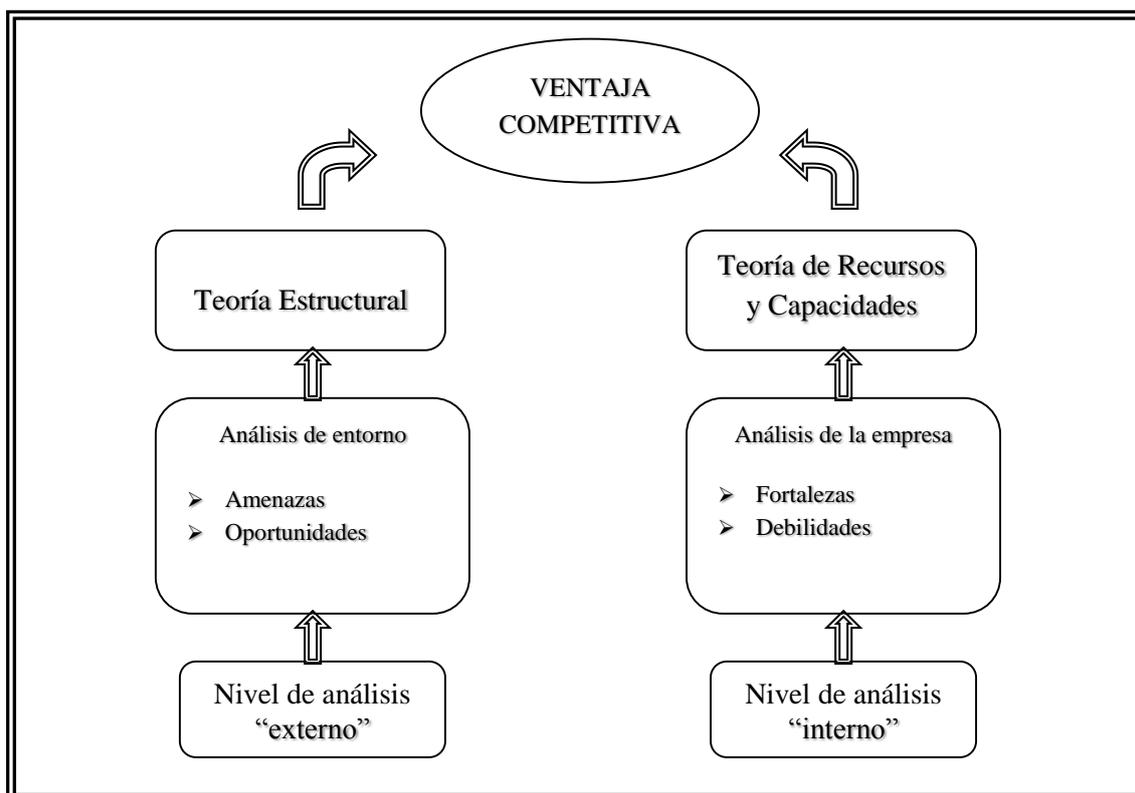
Diferencia entre la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades.

	Teoría Estructural	Teoría de Recursos y Capacidades
Ventaja competitiva	Entorno empresarial	Propiedades y atributos internos de la empresa
Mercados	Estáticos	Dinámicos
Rendimientos	Barreras de entrada	Análisis de la demanda y recursos empresariales
Definición de resultados	Asignación eficiente de recursos. Maximización de bienestar social.	Beneficios

Fuente: Elaboración propia, a partir de Calvo *et al.* (2000)

A pesar de que el análisis DAFO analiza de forma conjunta las variables externas e internas de la organización, las teorías antes mencionadas sólo se enfocan una al análisis externo y la otra al análisis interno, lo cual podría parecer que ambas teorías son incompatibles. Ello se debe, a que cada una se fundamenta en modelos de comportamiento económicos diferentes, así la Teoría Estructural se basa en los modelos de la Organización industrial (Bain, 1954 y Mason, 1957); y la Teoría de Recursos y Capacidades en el análisis de los factores de la producción diferenciados (Ricardo, 1817), en la Competencia Monopolística (Chamberlain, 1933) y en la Teoría del Crecimiento de la Empresa (Penrose, 1962).

Figura 1.4. Relación ventaja competitiva y análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia, a partir de Fong (2002)

Queremos destacar que la teoría de Recursos y Capacidades no rompe completamente con el pasado, sino que enlaza con él y lo complementa. Así mismo, estamos de acuerdo con Fernández y Suárez (1996), cuando opinan al respecto de la doble trayectoria que parece seguir el enfoque de recursos, ya que por un lado ayuda a continuar y desarrollar las aportaciones que la economía está tratando de hacer a la dirección estratégica, mientras que, por otro lado, recupera paulatinamente trabajos y líneas de investigación que fueron relegados a un segundo plano en los últimos años.

Su principal foco de atención serán los recursos de la empresa como elemento central de análisis, así, aludiendo a las recomendaciones de los pioneros de la dirección estratégica, como Andrews (1977) y Ansoff (1965), sobre el papel de las competencias internas de la empresa. Finalmente, por lo que recupera las aportaciones efectuadas por la Teoría de la Organización, tanto en el estudio de las estructuras, y sobre todo de los procesos (Cyert y March, 1963; Simon, 1957).

En síntesis, podemos decir que la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades son complementarias, ya que persiguen un mismo objetivo, la posición de la empresa en ventaja competitiva respecto de sus competidores, la cual le permite obtener beneficios superiores; cada una desde perspectivas diferentes; la primera se basa en el entorno empresarial y la segunda en el interior de la empresa. Sin embargo, desde nuestro punto de vista la estrategia de la empresa, primeramente debe centrarse en la explotación y coordinación de los recursos y capacidades propiedad de la empresa, ya que a partir de ellos alcanzará la ventaja competitiva sostenible en los diferentes contextos empresariales.

1.3. LOS BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS

Un requisito indispensable para que una empresa se considere exitosa es que debe generar recursos financieros necesarios para alcanzar las metas que se han planteado. Es decir, la obtención de beneficios extraordinarios que son el origen y fundamento de las teorías de la ventaja competitiva.

Cuervo (1999) conceptualiza los beneficios extraordinarios como rentas extraordinarias o rentas anormales, unido a un planteamiento del modelo neoclásico de equilibrio competitivo, que se caracteriza por la inexistencia de beneficios. Puede ser además excedente, rentas extraordinarias. Es decir, en dicha situación, los valores *ex ante* o precios de los recursos utilizados –costes-, y el valor *ex post* de aquellas rentas que se generan por utilizar dichos recursos. En última instancia los rendimientos extraordinarios aparecerán en situaciones de desequilibrio.

Por otro lado, la permanencia de los beneficios extraordinarios no es relevante por sí misma, sino por la existencia de fallos del mercado en la asignación óptima de los recursos de la economía (Fong 2002).

Ahora bien, dentro del equilibrio de mercado existe la asignación óptima de los recursos de la economía, en donde se entiende el equilibrio de mercado implica la existencia de un nivel de precios, provocando con ello el desinterés de los productores por cambiar de actividad. Entre tanto, si existieran beneficios superiores al nivel mencionado anteriormente, específicamente extraordinarios, surgirían nuevos competidores que

estarían dispuestos a entrar en el mercado por la atracción de estos beneficios. Sin embargo, en el supuesto de que fueran más bajos, obligaría a que salieran de la actividad ajustándose la oferta y los precios a un nivel de equilibrio, donde por obvias razones no existen los beneficios extraordinarios.

Podemos observar, que a pesar de que el concepto de beneficios extraordinarios no es sinónimo de beneficios empresariales, puede estar presente en un análisis académico, como lo afirma Fong (2002) en términos más generales, pudiéndose forzar su equivalencia. Concretando más, si una empresa en una determinada actividad obtiene beneficios extraordinarios, tendría al menos unos mejores resultados que el resto de las empresas pertenecientes a su sector, y no tendría por tanto ningún incentivo para salir de dicha actividad.

Por ahora, sólo destacaríamos que los beneficios extraordinarios tienen su origen a diferentes causas que bloquean el funcionamiento del mercado, y por ende, el estudio de dichas causas podría aportar elementos que podrían utilizarse para proteger el nicho empresarial en el que subyace la ventaja competitiva.

Cuervo (1999) distingue cinco tipos de rentas o rendimiento extraordinarios en la empresa:

- Recursos únicos, como puede ser una localización determinada, la cual puede generar una renta de escasez.
- Los recursos con oferta cuasi-fija de los que a corto plazo no es posible aumentar la oferta, un ejemplo de ello son las rentas marshallianas.
- Rentas monopólicas que suelen aparecer cuando se produce una restricción deliberada en la oferta de un *output*.
- Rentas empresariales (innovación, organización y coordinación), que tienen normalmente un carácter temporal.
- Cuasi-rentas, que son la diferencia entre el pago a un recurso en el mejor uso y el pago recibido en el uso alternativo. Concretado más se entiende como la diferencia entre el valor del recurso para la empresa (activos específicos) y lo que se considera como un coste de oportunidad para el poseedor, o un rendimiento alternativo.

En el contexto de la estrategia salta a la vista la presencia de beneficios extraordinarios, que significan de manera puntual que una o varias empresas fueron capaces de encontrar la manera de ser más eficientes que el resto de las que participan en su actividad.

Para determinar las causas que originan los beneficios extraordinarios es necesario analizar los factores que constituyen la ventaja competitiva. La Teoría de Recursos y Capacidades atribuye este concepto a la posesión de unos recursos y capacidades heterogéneos, es decir que sean diferentes al resto de empresas, los cuales deben de cumplir una serie de atributos específicos con los cuales las empresas pueden satisfacer de mejor manera los requerimientos de sus clientes, los cuales analizaremos en el apartado 2.3.1.

CAPITULO II. LA TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la Teoría de Recursos y Capacidades

Si bien, ha quedado patente que el propósito fundamental de la dirección estratégica es analizar la diversidad de resultados entre empresas, tal y como fue expuesto en el capítulo I; los primeros trabajos que se llevaron a cabo con esta finalidad se enfocaron principalmente a analizar las “competencias distintivas” de las organizaciones (Selznick, 1962). Es por ello que Andrews (1977) retoma dicha expresión al plantear que estos recursos y competencias son distintivas o superiores a los de sus rivales, pudiendo favorecer las bases de la ventaja competitiva de la empresa si son utilizados correctamente ante las oportunidades del entorno. Sin embargo, la mayoría de los trabajos en los que se ha analizado este tema consideran que el principal antecedente de esta teoría es el trabajo de Penrose (1962), como veremos más adelante, además de otras destacadas aportaciones como las de Teece (1980) Lippman y Rumelt (1982), Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984,1987), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) y Dierickx y Cool (1989), entre otros.

La Teoría de Recursos, se enlaza y complementa a las creencias más extendidas en los años ochenta en el ámbito de la dirección estratégica, donde los temas de mayor importancia se centraban en el entorno sectorial de la empresa y su posición competitiva en relación con sus competidores (Fernández y Suárez, 1996). La obra *Estrategia Competitiva* creada por Porter, introduce el concepto de los modelos de la organización industrial en el desarrollo de la estrategia de negocios y sostiene que “la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa” (Porter, 1982:23). Con ello podemos decir que este autor es pionero en la aplicación de la organización industrial por analizar los determinantes de la rentabilidad de la empresa y, como tal, en este período la literatura sobre el tema se centró principalmente en temas de estrategia y entorno. Un ejemplo de ello es el análisis de la estructura industrial y la posición competitiva de la empresa.

Ya en la década de los noventa, ante la insuficiencia del modelo para explicar los orígenes de la ventaja competitiva, y con el desarrollo de nuevos trabajos que demuestran que las diferencias de resultados entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector, aduciendo que tales diferencias se mantienen a lo largo del tiempo (Wernerfelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), los investigadores en su afán de buscar factores explicativos se vuelven a centrar fundamentalmente en los aspectos internos de la empresa. De esta manera, surge una nueva corriente en el campo de la dirección estratégica de la empresa, denominada *Teoría de Recursos*.

La teoría de recursos recoge elementos de diferentes campos relacionados, presentando un carácter integrador, tal como señalan Mahoney y Pandian (1992), lo cual la hace muy interesante para un gran número de científicos procedentes de diversas áreas de la investigación de la empresa. Estos autores estiman que este enfoque se nutre de los conceptos que se manejan desde tres perspectivas:

- Desde la investigación en el campo de la Estrategia, mencionando las competencias distintivas (Andrews, 1977; Ansoff, 1965; Selznick, 1962) y la diversificación (Ramanujam y Varadarajan, 1989).

- Las contribuciones efectuadas por la Economía de las Organizaciones (Barney y Ouchi, 1986), donde se sitúa la Teoría Positiva de la Agencia (Eisenhardt, 1989); Teoría de los derechos de propiedad (Alchian, 1984; Coase, 1960); Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1985) y Teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982).
- Las aportaciones de la Organización Industrial (Caves, 1982; Porter, 1982), procedentes de la Escuela de Harvard (Bain, 1968; Manson, 1957) y de la Escuela de Chicago (Demsetz, 1982; Stigler, 1968).

Entre las aportaciones a la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Economía, pueden citarse autores como Coase (1937), Stigler (1961) e incluso Robinson (1933) y Chamberlain (1933) por sus trabajos en relación a la Teoría del Monopolio y de la Teoría de la Competencia Monopolística, ya que en un contexto de competencia imperfecta las empresas compiten a través de la diferenciación respaldada por la imperfección de los mercados de factores y productos.

Tras estos antecedentes, su aportación más destacada ha sido hacer resurgir las ideas de investigadores pioneros de la estrategia de la empresa, entre los que hay que destacar a Selznick (1962) quien establece la base sobre la cual se construirá la Teoría de los Recursos y Capacidades, introduciendo el término “Competencias Distintivas”. Con esta expresión describe lo que una empresa puede hacer mejor que sus competidores.

A finales de los años 50 aparece la obra *Teoría del crecimiento de la empresa* de Penrose (1962), a quien la mayor parte de los investigadores le atribuyen el nacimiento de las ideas que han permitido la aparición de la Teoría de Recursos y Capacidades. La economista de origen británico considera a la empresa como un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana: “Estrictamente hablando, los “factores esenciales” en el proceso de producción no son los recursos en sí, sino solamente 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 maneras diferentes y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, rinde servicios también diferentes” (Penrose, 1962:28-29). Penrose asemeja el término “servicios” al de “capacidades”, siendo utilizado de la misma forma hoy en día, ya que entiende por “servicios” aquello que los

recursos combinados aportan a la creación de ventajas competitivas y competencias distintivas.

Se puede afirmar que la citada autora consideró su teoría del crecimiento de la firma como implícito en la función de la empresa, ello explica el motivo de adquirir y organizar personas, así como otros recursos que fueran rentables para suministrar bienes y servicios a determinado mercado, y por ende derivar una definición apropiada de la firma, que finalmente se definiría como una colección de recursos dispuestos juntos en un marco administrativo, donde la determinación de sus límites será por el área de coordinación administrativa y la comunicación autorizada. Adicionalmente, Penrose enfatizó la importancia de los recursos gerenciales (capacidades de liderazgo) con experiencia dentro de la empresa y del conocimiento que deben poseer acerca de los otros recursos existentes y del uso que deben hacer de los mismos.

Las actividades de una firma son distinguidas por su relación con el uso de los recursos productivos para poder producir y comercializar bienes y servicios, es decir, la firma va más allá de ser una unidad administrativa siendo que también toma el referente de colección de recursos productivos para generar servicios. Penrose, clarifica la acepción de recursos cuando afirma que son cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso y que las personas pueden contratar para ser más efectiva una parte (o toda) de la firma; en el caso de los servicios serán las contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto los recursos pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios.

Cabe destacar, que en el trabajo de Penrose existen otros temas de interés, como es, la heterogeneidad y el uso especializado de los recursos. Sin embargo, los economistas clásicos han reconocido que los recursos se agrupaban sólo en tres categorías: tierra, trabajo y capital; en cambio, la citada autora señaló que además se puede clasificar en una subdivisión de gran cantidad de recursos, sobre todo en el caso de los recursos humanos. En este sentido, queremos destacar que aún y cuando la mayoría de los recursos puedan proveer una variedad de servicios, los recursos humanos son de gran importancia para las oportunidades de la firma. Lo cual, no sólo es extensivo a los recursos humanos, sino además a los recursos materiales que pueden ser utilizados en diferentes formas por lo que proveerán diferentes tipos de servicios. Y, qué decir del uso especializado de los

recursos, en el que el aumento de la escala de las operaciones aportadas por la firma, por ejemplo, generalidad, una ventajosa división de trabajo, hace que la misma firma se especialice y haga más eficiente el uso de sus recursos, aunque dicha especialización se justifique cuando la demanda de servicios especializados sea suficiente para ello.

En suma, para Penrose la dimensión de una empresa se puede explicar por el conjunto de recursos, y su crecimiento por la capacidad de generar a partir de dichos recursos, servicios empresariales y, por ende, servicios directivos, siendo estos últimos los configuradores de las competencias empresariales y directivas.

Los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos. Ello significa que la ventaja competitiva de la empresa dependerá sustancialmente de activos tangibles como intangibles, entendiéndose que los segundos, hoy por hoy, son la base en la que se configura la competitividad empresarial (Bueno y Morcillo, 1993).

Por otro lado, Ansoff (1965) enriquece las aportaciones efectuadas por Penrose (1962) al mencionar que “las competencias deben especificar las destrezas y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocio” (Ansoff, 1965:112). Además, plantea el tema de las competencias a partir de análisis del concepto de sinergia, que da la oportunidad de entender con mayor facilidad que una apropiada combinación de los recursos existentes da un resultado superior al obtenido por la simple suma de los mismos. Sinergias que se desprenden del buen uso de las habilidades, destrezas, creatividad y actitudes que se acumulan en las personas que forman parte de la organización.

En contraste, Andrews (1977) señala que las competencias corporativas o distintivas constituyen un despliegue de recursos y capacidades que favorecen la consecución de los objetivos, y sugiere que la función del estratega consiste en implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas, respondiendo así al ambiente de oportunidades mientras que neutralizan las amenazas evitando debilidades internas, basándose en la existencia de *competencias distintivas*¹⁰.

¹⁰ Concepto mencionado continuamente en la Teoría de Recursos, utilizado por Selznick (1962) para describir las cosas que la organización hace mejor que sus competidores; Hamel y Prahalad (1990) acuñan

Destacaríamos que todos estos autores (Selznick, 1962; Penrose, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1977) centran su atención en el análisis interno en la fase de formulación estratégica, donde sobresale la importancia de las competencias distintivas como fuente de ventaja competitiva de la empresa.

No obstante, el factor decisivo para dar forma a lo que hoy conocemos como Teoría de Recursos y Capacidades, es la publicación del artículo de Wernerfelt (1984), quien señalaba “que la eficiencia adquirida por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivos que la misma controla y éstos son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos” (Wernerfelt, 1984:173). Tras estos antecedentes, a partir de 1990 es cuando empieza a despertar el interés de los investigadores entre los que se destaca a Grant (1991), Peteraf (1993), Prahalad y Hamel (1991) ya que, se identifican con esta teoría y defienden que los recursos y capacidades son una base mucho más segura para la definición de la estrategia de la empresa que las necesidades del área producto-mercado que la empresa pretende satisfacer. Sugieren un cambio en el proceso de definición estratégica: “la formulación estratégica consiste en la identificación, despliegue y desarrollo de recursos” (Wernerfelt, 1984:4). Así, para Herzog (2001), la Teoría de Recursos y Capacidades busca la ventaja competitiva dando mayor supremacía a las *fortalezas* y *debilidades* de la empresa antes que a las *oportunidades* y *amenazas* del entorno.

Por su parte Suárez e Ibarra (2002) señalan a la teoría de recursos y capacidades como la base de la estrategia a largo plazo, la cual descansa en dos premisas:

- Los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa.
- Los recursos y capacidades son la fuente principal de la rentabilidad para la empresa.

el término “competencias básicas” (*core competences*) para diferenciar las capacidades que son fundamentales para el resultado y estrategia de la empresa de aquellas otras que resultan periféricas.

En efecto, Bueno (1995) señala que la Teoría de Recursos y Capacidades distingue dos ámbitos diferentes pero claramente relacionados. La Teoría de Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas, ambas teorías analizan la naturaleza de las competencias básicas y su valor como fuente de ventaja competitiva desde dos vertientes: estática la primera y dinámica la segunda.

El cuadro 2.1. recoge los autores cuyas contribuciones han sido más relevantes en cada una de estas dos fuentes de investigación, que actualmente se considera como una única teoría.

*Cuadro 2.1.
Principales contribuciones a la Teoría de Recursos y Capacidades desde sus dos fuentes de investigación*

TEORIA DE LOS RECURSOS		TEORIA DE LAS CAPACIDADES DINAMICAS	
Selznick	(1962)	Schumpeter	(1942)
Penrose	(1962)	Dosi	(1982)
Andrews	(1977)	Nelson y Winter	(1982)
Ouchi	(1981)	Rumelt	(1984)
Teece	(1982)	Teece	(1986)
Wernerfelt	(1984)	Winter	(1987)
Montgomery y Wernerfelt	(1988)	Prahalad y Hamel	(1991)
Barney	(1991)	Grant	(1991, 1996)
Mahoney y Pandian	(1992)	Stalk, Evans y Shulman	(1992)
Peteraf	(1993)	Schoemaker	(1994)

Fuente: Elaboración a partir de Claver, *et al.* (2000).

2.2. Estructura conceptual de los recursos y capacidades

Los conceptos clave en este enfoque son los de recurso y capacidad. Por recurso se entiende cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, concretamente que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él (Fernández y Suárez, 1996). Esto es, de una concepción de recurso más amplia de la que postula la teoría económica que sólo considera tierra, trabajo, capital y tras las aportaciones de Marshall, el concepto de organización. Más aún, son los activos de los que dispone una empresa pudiéndose clasificar en tangibles e intangible, según se pueda definir y valorar con criterios

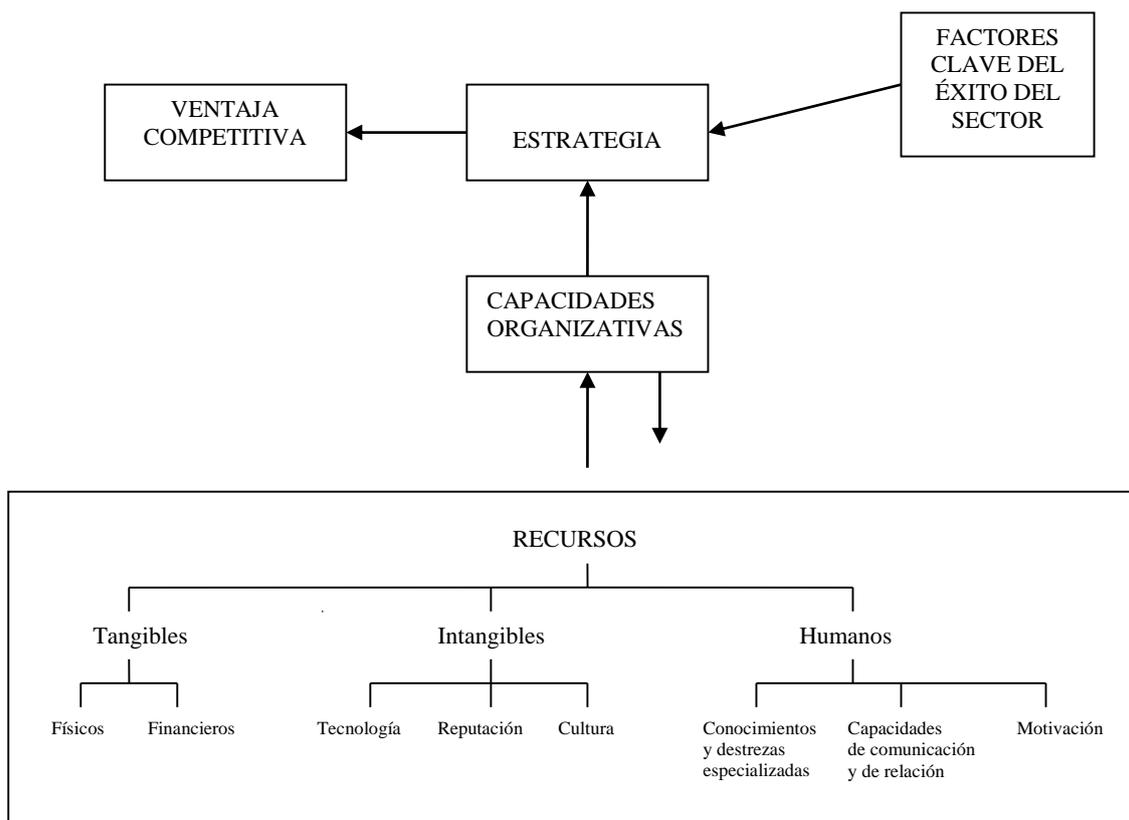
contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa o aquéllos de difícil valoración por escapar al control contable y que son la causa por la cual el valor real de la empresa difiera de su valor contable (Grant, 1996).

2.2.1. Conceptualización y clasificación de los recursos

No obstante, desde un punto de vista amplio, los recursos pueden tomar la acepción de totalidad de activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., que una empresa controla, lo cual la capacita para implementar estrategias que perfeccionan su eficacia y eficiencia (Barney, 1991). Por lo tanto, creemos necesario destacar dos aspectos de la definición anteriormente mencionada:

1. Se entenderá el recurso como aquello que controla la empresa, aunque no necesariamente sea de su propiedad, por lo que es posible que no aparezca contabilizado, particularmente el caso de los recursos basados en la información que solo se contabilizan en el momento de la venta de la empresa como parte integrante del fondo de comercio.
2. No se hace separación alguna entre los recursos físicos y las capacidades, puesto que, en esta perspectiva se considera a los recursos desde un punto de vista estático (*stock* de factores disponibles) y dinámico (flujo). A este respecto, podría ser aconsejable separar ambas perspectivas, ya que en otro caso podría confundirse este concepto con el de capacidad, el cual lleva implícito el rasgo de dinamicidad (López y Madrid, 1999). En este sentido, podemos comentar que existe una cierta dificultad al efectuar dicha separación ya que, al haber una estrecha interrelación entre recursos físicos y capacidades, existe interacción entre estos dos conceptos, puesto que los recursos disponibles condicionan a las capacidades y éstas a su vez ayudan a la formación del stock de los recursos (ver figura 2.1.)

Figura 2.1. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant (1996:159)

Wernerfelt (1984), así como Amit y Schoemaker (1993), por su parte, definen los recursos como el *stock* de factores productivos que la empresa posee o controla. A su vez, Grant (1991) considera a los recursos como los *inputs* que la empresa emplea en el proceso de producción.

Los autores mencionados en el epígrafe anterior coinciden en la importancia que identifica a los recursos con un nivel mayor en relación al total de los factores productivos acumulados hasta la fecha y que se utilizan en la producción (ya sea bienes o servicios).

Particularmente, Itami (1987) señalan en su obra, la gran importancia que los recursos intangibles tienen para la empresa como pueden ser: la tecnología propia, la información sobre consumidores, la cultura organizativa y reputación, manifestando que generalmente son la única fuente real de ventaja competitiva que se mantiene en el tiempo.

Las definiciones de recursos existentes, no permiten una clara definición de este concepto, ya que se caracterizan por su generalidad y amplitud en cuanto a los conceptos que comprenden (López, 2000; Herzog, 2001). Por ello, es necesario un análisis de la clasificación de los recursos desde la perspectiva de los diferentes autores:

Barney (1991), clasifica los recursos de la firma en tres categorías:

1. Recursos físicos, representados por la planta, equipo, localización, tecnología, acceso a materias primas, etc.
2. Recursos humanos, integrados por el aprendizaje, experiencia, habilidades, inteligencia, juicio, entre otros.
3. Recursos orgánicos, son la estructura organizativa, planificación formal e informal, sistemas de dirección y coordinación, así como las relaciones entre grupos dentro de la empresa y de ésta con el exterior.

Grant (1996) clasifica los recursos en tres tipos:

1. Recursos tangibles, son todos aquellos recursos fáciles de identificar y cuantificar. Su valor se refleja en los estados contables de la empresa. Entre ellos se encuentran a los *recursos financiero y activos* de la empresa.
2. Recursos intangibles, que en su mayoría permanecen invisibles para la información contable de la empresa; desde un punto de vista estratégico éstos son los recursos más importantes para la compañía, ya que pueden permanecer invisibles o no ser manifiestos. Entre ellos encontramos la *reputación*, que puede estar unida a la empresa –ofreciendo productos de calidad, espíritu de servicio, fidelidad hacia sus proveedores, buenas relaciones laborales- , al producto –en forma de marca reconocida o garantía-. El segundo grupo de activos intangibles se refiere a la *tecnología*, donde los conocimientos aplicados (*know-how*) crea una idea difusa acerca de su propiedad, dando origen al interrogante de a quién corresponde la propiedad, sí a la empresa o al empleado.
3. Recursos Humanos, incluye las destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y de toma de decisiones, habilidad de las personas para trabajar juntos, entre otras.

De acuerdo a la clasificación de los recursos efectuada por este autor, (tangibles, intangibles y humanos), en el cuadro 2.2. se detalla su composición.

La clasificación que hace Wernerfelt (1989) está más enfocada al análisis de la competitividad, ya que basa en el potencial de utilización de los recursos y también los clasifica en tres tipos:

1. Activos fijos, son los recursos con capacidad fija a largo plazo, entre los que se encuentran los recursos materiales y financieros.
2. Activos proyecto (*blueprints*), son los recursos con capacidad ampliable; mencionando a las patentes, marcas, reputación.
3. Activos culturales, éstos son los recursos con capacidad fija a corto plazo, pero ampliable conforme al paso del tiempo, son aquellos recursos que se van formando y fortaleciendo como resultado de la práctica y el trabajo en equipo.

Cuadro 2.2. Clasificación de los recursos de la empresa

	Recursos	Características básicas	Indicadores clave
T A N G I B L E S	Financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de resistencia a los ciclos económicos.	Ratio de endeudamiento Ratio: <i>Cash-flow</i> neto/Activo fijo Calificación financiera (<i>rating</i>).
	Físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo. Localización y usos alternativos de terrenos y edificios. Reservas de materias primas que limitan 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. Antigüedad de los bienes de equipo. Escala de las plantas. Usos alternativos de los activos fijos.
H U M A N O S	Humanos	El entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. La adaptación de los empleados establece la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. Niveles retributivos respecto a la media de la industria.
I N T A N G I B L E S	Tecnológicos	<i>Stock</i> de tecnologías, incluyendo la tecnología en propiedad (protegida por patentes, derechos de autor y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación (<i>know-how</i>). Recursos para la innovación: medios para la investigación, personal científico y técnico.	Empleados.
	Reputación	Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables con los clientes, asociación que se establece entre los productos de la empresa y la calidad, fiabilidad, etc. Reputación de la compañía entre los proveedores de componentes, financiación, mano de obra, servicios auxiliares y otros <i>inputs</i> .	Reconocimiento de la marca. Sobreprecio respecto a las marcas competidoras. Porcentaje de repetición de compras. Medidas objetivas de rendimiento de un producto. Nivel y consistencia de los resultados de la compañía.

Fuente: Grant (1996:160) y elaboración propia

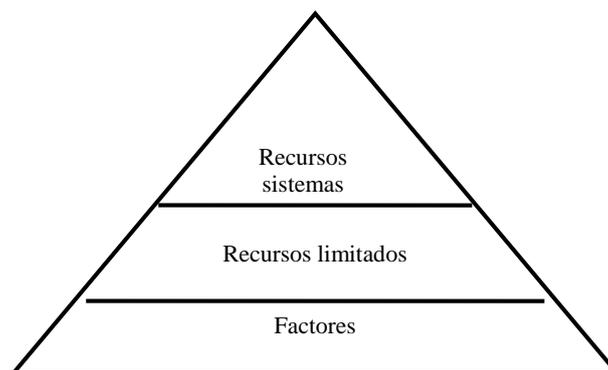
Desde la perspectiva de Black y Boal (1994) se distinguen dos tipos de recursos, los cuales cada uno presenta un potencial diferente para la generación de rentas, ya que estos

autores consideran como objetivo final del estudio de los recursos su facultad para generar rentas.

1. Recursos limitados, son muy similares a los que Wernerfelt (1989) denomina “activos fijos”. Están formados por una red simple de factores (maquinaria, recursos financieros, materias primas, habilidades de las personas, etc.) que pueden ser valorados monetariamente. Una red simple es una configuración de factores y su interrelación que determinan un recurso particular de la empresa. Se trata de recursos con pocos componentes, con unos límites fáciles de identificar y que contribuyen de forma poco significativa a la generación de rentas.
2. Recursos sistemas, están formados por una red de diversos elementos, que incluye numerosos enlaces directos e indirectos entre un gran número de factores, recursos limitados e, incluso, recursos de sistemas. Este tipo de recursos son de difícil identificación, pues se crean socialmente y generan rentas superiores para la empresa.

Partiendo de la clasificación anterior, López y Madrid (1999b) establecen la jerarquización de los recursos de la empresa en donde los factores ocupan el nivel más bajo, los recursos limitados en el nivel intermedio y en el nivel más alto se encuentran los recursos sistemas (Ver figura 2.2.).

Figura 2.2. Jerarquización de los recursos de la empresa



Fuente: López y Madrid (1999b:141).

2.2.2. Conceptualización y clasificación de capacidades

La heterogeneidad de las empresas es el punto central del que nacen las diferentes competencias básicas que poseen. Es decir, la existencia de manera aislada de los recursos no explica la situación de las empresas desde una perspectiva competitiva, sino que los recursos actúan de manera conjunta, ya que se combinan entre sí. Por ello, el desarrollo de las actividades de la empresa requiere de activos internos, de dos naturalezas: tangibles (activos físicos y financieros) e intangibles (recursos humanos, tecnologías, reputación, patentes, rutinas organizativas, etc.).

Sin embargo, existe una retroalimentación permanente entre los activos internos y externos que influyen sobre el coste o la eficacia en cada uno de ellos.
(CALIDAD/PRECIO)

Hasta ahora solo hemos hablado de la acepción de los recursos desde un punto de vista estático; no obstante, las capacidades no pueden ser definidas con independencia de su uso (Penrose 1962), ya que al tener un carácter dinámico (Penrose, 1962; Mahoney y Pandian, 1992; Fernández, 1993) hacen necesaria definir a las capacidades de la empresa, como veremos en el desarrollo de esta sección.

Desde Selznick, la visión de las capacidades comprende los métodos básicos de una organización para cumplir su misión, caracterizada por sus principales instrumentos y métodos de actuación. Así, en palabras del citado autor “estos son los elementos básicos del papel de una organización, y cuando se han determinado y establecido debidamente, garantizan adecuadamente la supervivencia de la misma” (Selznick, 1962:96). Esto quiere decir que las competencias distintivas son las cosas que la organización sabe hacer mejor que sus competidores. Más aún, este autor parte de la fijación de objetivos de la que las instituciones (empresas) no pueden separarse de sus principios rectores; esto explica desde su perspectiva lo que debemos hacer y a donde queremos llegar. Por ello, afirma: “que la decisión de fabricar un nuevo producto o abrir un nuevo mercado fija, por supuesto, un objetivo inmediato; pero para tomarla con sentido de responsabilidad hay que tener en consideración el carácter de la empresa. Si al hacerlo vemos que para realizar ese cambio hace falta cambiar la “competencia distintiva” de la empresa, este cambio y

no la mera fabricación del nuevo producto, será el nuevo objetivo fijado” (Selznick, 1962:159).

El término utilizado por Hamel y Prahalad es el de competencias esenciales y las definen como: “las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías” (1991:51). Estos autores se refieren, concretamente a empresas como, Sony y Phillips, en las que se tiene, la capacidad de miniaturizar (Sony) o la pericia en medio ópticos (Phillips), sólo por mencionar algunas.

Así mismo, la competencia esencial para Hamel y Prahalad (1991) está relacionada con la armonización de las corrientes de tecnología, y con la organización del trabajo y la generación de valor. La competencia esencial desde la forma en la que se acuñó el término por los citados autores, comprende la comunicación y un profundo compromiso en un trabajo que se extiende rebasando los límites organizativos. Debido a ello, muchos niveles de empleados y funciones están involucrados, ya que sus destrezas de manera conjunta constituyen una capacidad competitiva esencial, la cual deberá unirse a individuos cuyos esfuerzos no estén tan estrechamente centrados que no puedan reconocer las oportunidades de combinar su elevada experiencia y pericia, con las de otros modos también interesantes.

Para Grant, en cambio, el significado del término se refiere “a la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta” (Grant, 1996:165). Aún y cuando en la literatura es señalado que el uso de los términos capacidad y competencia es de manera indistinta.

En este supuesto, Grant (1991) opina que la creación de capacidades no es simplemente una manera de reunir un grupo de recursos sino involucrar patrones complejos de capacidades de coordinación entre personas, y entre personas y otros recursos. Por tanto, dicha coordinación requiere un aprendizaje a través de la repetición.

Por su parte, Amit y Schoemaker definen las capacidades organizativas como “la aptitud (*capacity*) de la empresa para desplegar recursos, normalmente en combinación, apoyándose en procesos organizativos para llevar a cabo un fin deseado. Son procesos tangibles e intangibles, basados en información, que son específicos a la empresa y son

desarrollados a lo largo del tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos de la empresa” (Amit y Schoemaker, 1993:35).

Teece (1982), por su parte, señala que el conocimiento organizativo es el cimiento principal para el desarrollo de las capacidades; en gran parte es un conocimiento no codificado, pero que con el transcurso del tiempo se almacena en forma de memoria organizativa, ya que ante ciertos estímulos actúa de forma automática y, las define como: “la habilidad de la empresa para integrar, reconstruir y reconfigurar sus competencias interna y externas y con la finalidad de responder rápidamente a los cambios del entorno” (Teece *et al.*, 1997:516).

Las capacidades de la organización surgen del aprendizaje a través de la repetición y se concretan en una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991). Denominándose rutinas organizativas a aquello que permite la coordinación de las actividades necesarias para que la empresa pueda realizar un fin específico (Hamel y Prahalad, 1990; Collis, 1994; Winter, 2000).

Las rutinas organizativas son definidas por Nelson y Winter (1982) como una serie de pautas de actividades regulares y previsibles que están integradas por una serie de acciones individuales y coordinadas. Éstas integran la memoria del conocimiento operativo organizacional que define en cada momento lo que se puede hacer o no se puede hacer bien, lo que implica que los recursos de la empresa sólo podrán ser utilizados en un campo limitado de posibilidades (Penrose, 1962; Teece, 1982). Además, esas rutinas como mencionan Nelson y Winter (1982), juegan un papel de “genes”, es decir, la característica persistente del organismo que determina su comportamiento, de tal manera que lo que la empresa sea capaz de hacer en el futuro dependerá, en gran medida, de lo que haga en el presente, al heredarle sus conocimientos, habilidades, reputación, etc. (Nelson y Winter, 1982).

Sintetizando, las capacidades organizativas son la habilidad que tiene la empresa para organizar y orientar sus recursos (especialmente sus servicios) con propósitos productivos que potencialmente proporcionan a la empresa una ventaja competitiva (Christensen, 1996).

En cuanto a la clasificación de las capacidades, Collis (1994) comenta que, debido a la gran variedad de capacidades que existen, es difícil realizar una distinción clara y exhaustiva entre las diferentes categorías de capacidades y las clasifica, atendiendo a la naturaleza de la ventaja que proporcionan, en tres categorías:

1. Engloba aquellas capacidades a través de las cuales la empresa desarrolla sus actividades funcionales de mejor manera que sus competidores.
2. Incluye la habilidad para realizar una mejora continua a sus actividades.
3. Se relaciona con la astucia de la empresa para identificar el valor estratégico de determinados activos o desarrollar nuevas estrategias antes que los competidores.

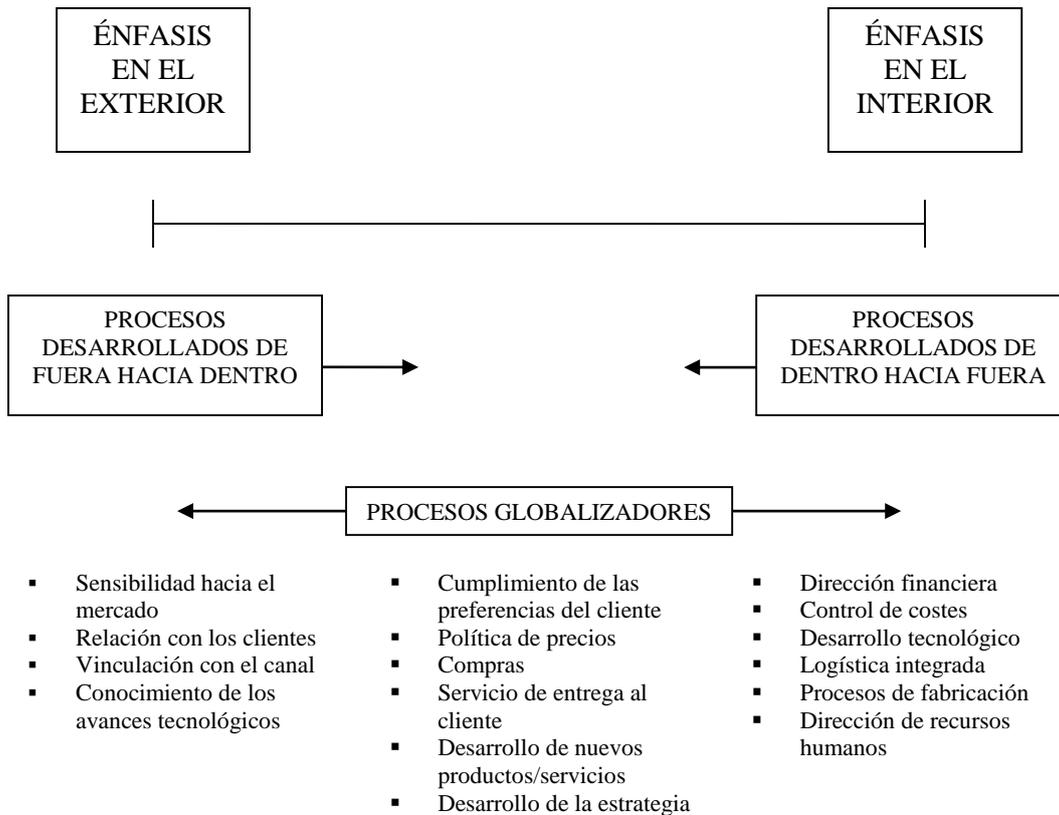
Hamel (1994) en particular las clasifica en tres tipos:

1. *Capacidades de acceso al mercado*, son las habilidades que ayudan a colocar a la empresa en un acercamiento con sus clientes (ventas, distribución, desarrollo de marcas, etc.).
2. *Capacidades vinculadas a la integridad*, habilidades que permiten que la compañía haga las cosas más rápidamente, con mayor flexibilidad o con un alto grado de fiabilidad que sus competidores (calidad total, *just in time*, etc.).
3. *Capacidades vinculadas a la funcionalidad*, habilidades que permiten a la compañía invertir en productos o servicios con la única finalidad de invertir para otorgar un beneficio distintivo para el cliente. En lugar de hacerlo para incrementar las utilidades (calidad que sorprende).

La clasificación que de las capacidades hace Day (1994) se basa en su proceso de desarrollo, las cuales las clasifica en tres tipos (ver figura 2.3.):

1. *Las capacidades desarrolladas desde dentro hacia fuera*, como pueden ser, producción, logística, dirección de recursos humanos, entre otras.
2. *Las capacidades desarrolladas de fuera hacia dentro*, es decir, la sensibilidad a las variaciones del mercado, el establecimiento de relaciones con los clientes y posibles socios, etc.
3. *Capacidades globalizadoras*, son aquellas que incluyen las dos mencionadas anteriormente. Por ejemplo, ejecución de órdenes, planificación de nuevos productos y servicio al cliente.

Figura 2.3. Clasificación de las capacidades



Fuente: Day (1994:41)

Debemos tomar en cuenta las diferentes categorías desarrolladas por los citados autores, ya que la clasificación de las distintas categorías de capacidades es una mera cuestión de conveniencia. No importan tanto el establecimiento de las mismas como lo que significan en realidad los verdaderos supuestos que se esconden detrás de cada una de ellas.

Teece *et al.* (1997), toman en consideración la existencia de una jerarquía de capacidades en el seno de la empresa, en las que destacan las denominadas *capacidades dinámicas*, las cuales, sin lugar a duda ocupan los lugares altos en dicha jerarquía definiendo la habilidad de la empresa, con el objetivo de integrar, construir y reconfigurar sus recursos y capacidades para responder rápidamente a los cambios del entorno. En concreto, se trata de capacidades que facilitan el desarrollo de productos y procesos productivos de vanguardia para hacer frente a las nuevas demandas del mercado (Leonard-Barton, 1992; Helfat, 1997). Se trata de capacidades que realmente representan un potencial para obtener las renombradas ventajas competitivas, debido a la dificultad existente para su identificación y su ubicación en un nivel determinado de la jerarquía de la que se ha hecho

mención. Aunque ha sido criticado por algunos autores que entienden que se trata de un concepto abstracto, dado que su aplicación se dirige hacia lo que podría considerarse como un proceso de regresión infinita que impide la identificación del verdadero origen de la ventaja competitiva, ya anteriormente analizada por Collins (1994). Sin embargo, pensar en el establecimiento de un consenso en el que se pudieran definir los diferentes niveles jerárquicos para identificar de esta forma las diferentes capacidades, sería un trabajo extremadamente complicado, debido a la variación de conveniencia de cada empresa.

Así, un factor crucial en el pensamiento estratégico es la generación de la ventaja competitiva, por lo cual, es necesario conocer las capacidades de la empresa e identificar cuáles son susceptibles de apoyar la ventaja competitiva y cuáles no. Partiendo de esta idea, se distinguen dos tipos de capacidades (Hamel y Prahalad, 1998):

- *Capacidades necesarias*, son todas aquellas indispensables para competir en determinado sector. Sin embargo, su posesión no asegura la consecución de ventaja competitiva, pero la falta de ellas, podría representar una gran desventaja, al extremo de que sin su presencia la empresa no podría competir.
- *Capacidades esenciales*, son aquellas que suponen una fuente de ventaja competitiva para la empresa (aunque no todas las ventajas competitivas obedecen a las capacidades esenciales).

Así, las características de las capacidades esenciales desde la perspectiva de Schoemaker (1994) se establecen en los siguientes puntos:

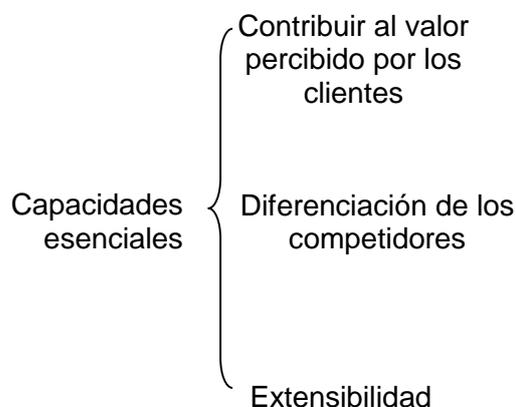
1. Se han desarrollado lentamente a través del aprendizaje colectivo y el intercambio de información entre los miembros de la empresa.
2. No se puede acelerar sensiblemente su desarrollo, incrementando las inversiones.
3. Son difíciles de imitar y transferir.
4. Conceden una ventaja competitiva desde la perspectiva del cliente.
5. Mejoran a otras capacidades y recursos de forma que se produce un efecto sinérgico positivo.
6. La inversión realizada por motivo de su desarrollo es irreversible, en consecuencia, la empresa no puede venderlas.

De las características presentadas por Schoemaker, las únicas que poseen características distintivas son las mencionadas en el punto 3 y 4, en tanto, las restantes además cumplen la característica de ser capacidades necesarias. De esta consideración partimos a los requisitos que son necesarios para las capacidades esenciales.

Así, Hamel y Prahalad (1998), consideran a las competencias esenciales como las puertas de acceso a futuras oportunidades, las cuales permiten a la organización ofrecer un determinado beneficio a los clientes a través del producto que desarrollan. Para ello, deben cumplir con los siguientes requisitos (ver figura 2.4.):

1. *Valor percibido por los clientes.* Los principales jueces encargados de determinar si una competencia es esencial o no son los clientes, por lo que la empresa debe proporcionar un beneficio fundamental al cliente. En este grupo también se mencionan las capacidades esenciales de producción que permiten al productor reducir notablemente sus costes, de tal manera que el cliente se beneficia con una reducción de precio.
2. *Diferenciación de los competidores.* La posesión de una capacidad debe ser exclusiva de la empresa; la cual le permita diferenciarse significativamente de los competidores.
3. *Extensibilidad.* La puerta de acceso a mercados del futuro, depende del esfuerzo de los directivos por la abstracción de los productos en los que se encuentra representada la capacidad actual, y buscando la forma de aplicar a nuevas áreas de producto.

Figura 2.4. Requisitos de las capacidades esenciales

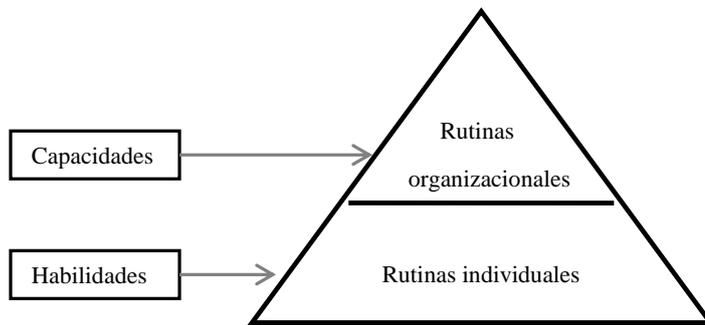


Fuente: Elaboración propia, a partir de Hamel y Prahalad (1998).

En este sentido, para que una empresa pueda obtener una ventaja competitiva, además de contar con las capacidades necesarias, deberá poseer capacidades que cumplan las condiciones anteriormente señaladas que le otorgarán una característica *distintiva*.

Respecto a la jerarquía de las capacidades, Nelson (1991) y Grant (1996) determinan la existencia de rutinas de nivel inferior en donde incluye las “rutinas individuales” (habilidades) y otras de nivel superior que incluyen a las “rutinas organizacionales” (capacidades), las cuales se integran en el comportamiento de las primeras (ver figura 2.5.). No obstante, Hamel y Prahalad (1995) comentan que la distinción entre capacidades situadas a diferentes niveles en dicha línea jerárquica es una tarea difícil, e incluso la identificación de tales niveles, por lo que se vuelve a mencionar la cuestión de la conveniencia. A pesar de ello, se recalca la importancia que tiene este proceso ya que a través de él se identifican los componentes de las capacidades, lo cual ayuda a comprender su potencial y el desarrollo de otras nuevas.

Figura 2.5. Jerarquización de las capacidades



Fuente: Elaboración propia, a partir de Nelson (1991)

Tal y como han sido expuestas las definiciones de recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993) y capacidades esenciales (Selznick, 1962; Penrose, 1962; Hamel y Prahalad, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Teece *et al.* 1997), nosotros pensamos en que la confluencia de estos elementos establecen la pista en la que se desplaza la ventaja competitiva. No obstante, lo distinto de su significado su actuación en conjunto explica una situación de ventaja competitiva, lo cual fortalece (internamente) la visión estratégica de la empresa.

2.3. Atributos de los recursos y capacidades que sostienen la ventaja competitiva

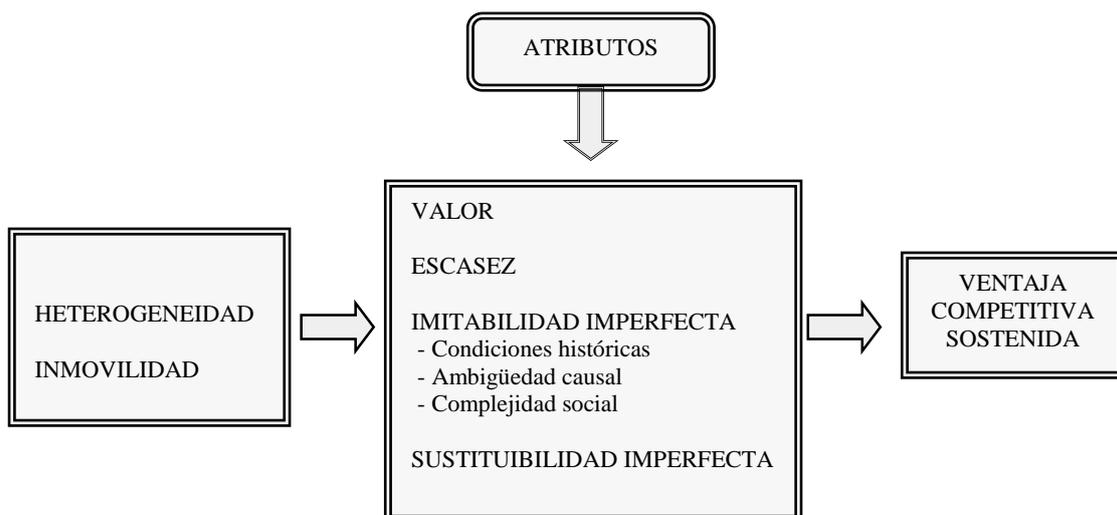
En el capítulo anterior se ha establecido la definición y clasificación de los recursos y capacidades de la empresa, en el cual, el punto de mayor interés es la obtención de una ventaja competitiva. Sin embargo, aún y cuando los recursos y capacidades que posee la empresa son de diversa índole, no todos son capaces de proporcionar una ventaja competitiva sostenida que le permita generar una renta futura a la empresa.

Al respecto, Barney (1991) menciona que los recursos de la empresa deben tener un potencial que genere una ventaja competitiva sostenida, la cual se obtiene cuando el recurso posee los siguientes atributos: ser valioso; escaso; imitabilidad imperfecta; y sustituibilidad imperfecta (Ver figura 2.6.).

Los recursos de la empresa, solo pueden generar ventaja competitiva sostenible cuando son *valiosos*, ya que permite diseñar estrategias de creación de valor que sea fuente de ventaja competitiva, porque es capaz de explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas que se presentan. Además de ser valioso un recurso debe ser *escaso*, es decir, que no lo posean otras empresas de la competencia. Su exclusividad depende, además de ser valioso y escaso; de su *inimitabilidad*, es decir, que los competidores no puedan conseguirlo, ya que no existe en el mercado para su negociación y transacción. Estas tres características no son suficientes si otras empresas son capaces de desarrollar otros recursos valiosos, que siendo *distintos*, consigan que sean semejantes, ya que les permite alcanzar la misma ventaja competitiva. En este sentido, no existirá una ventaja sostenible para ninguno.

Valorar el potencial de los recursos y capacidades de la empresa es concebir la existencia de las características más *relevantes* de los recursos desde un punto de vista estratégico ya que, una vez desarrollados, esos recursos crean y sostienen la ventaja competitiva en la organización capaz de proporcionar rentas a largo plazo, lo que Wernerfelt (1984) denominó *recursos críticos*, Barney (1986,1991) *factores estratégicos* y Amit y Schoemaker (1993) *activos estratégicos*.

Figura 2.6. Relación entre heterogeneidad de los recursos e inmovilidad, valor, escasez, imitabilidad imperfecta, sustituibilidad imperfecta, y ventaja competitiva sostenida.



Fuente: Barney (1991) y elaboración propia.

Diferentes autores entre los que se menciona a Dierickx y Cool (1989); Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993); Amit y Schoemaker (1993) (Ver cuadro 2.3.), han realizado la clasificación de los requisitos que deben poseer los recursos y capacidades de la empresa para llegar a ser recursos estratégicos, es decir, el conjunto de recursos y capacidades específicos de una empresa, desarrollados para crear y proteger la ventaja competitiva de la organización (Amit y Schoemaker, 1993).

No obstante, los autores antes mencionados identifican la problemática relacionada con la determinación de las condiciones necesarias para efecto de:

1. Los recursos y capacidades de la empresa generen beneficios superiores
2. Dichos beneficios sean duraderos en el tiempo; y
3. La empresa logra apropiarse de parte de esos beneficios.

Cuadro 2.3. Requisitos de los recursos estratégicos

Autores	Condiciones de los recursos y capacidades
Dierickx y Cool (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No transferibles ▪ No imitables ▪ No sustituibles
Barney (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasos ▪ Valiosos ▪ No imitables ▪ No sustituibles
Grant (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durabilidad ▪ Transparencia ▪ Transferibilidad ▪ Replicabilidad ▪ Apropiabilidad
Peteraf (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heterogeneidad ▪ Límites <i>ex post</i> a la competencia ▪ Límites <i>ex ante</i> a la competencia ▪ Imperfecta movilidad
Amit y Schoemaker (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durabilidad ▪ Escasez ▪ Difícilmente imitables ▪ Difícilmente transferibles ▪ No sustituibles ▪ Complementariedad

Fuente: Elaboración propia, a partir de López Yepes (1998).

2.3.1. Los recursos y capacidades como generadores de beneficios superiores

Como indican las premisas de la Teoría de Recursos y Capacidades, la capacidad de generar beneficios superiores depende de unos recursos y capacidades *heterogéneos*, es decir, que sean diferentes al resto de las empresas. Sus características básicas son: su valor y su escasez. Identificando el *valor* como la productividad superior que poseen algunos recursos respecto de los de otras empresas y; la *escasez* es la característica que permite a estos recursos generar beneficios superiores a las empresas que los poseen.

Peteraf (1993) basándose en los niveles de eficiencia que presentan los recursos y capacidades heterogéneos los clasifica en tres tipos generales: a) los que proporcionan una eficiencia superior; b) los que aportan una eficiencia normal, y c) los que dan una eficiencia inferior. En este sentido, las empresas poseedoras de recursos y capacidades que proporcionan una eficiencia superior, estarán en posibilidad de obtener rentas económicas, es decir, ingresos superiores al coste necesario para atraer los servicios del factor productivo. La condición básica de los factores productivos es que tengan una oferta limitada, es decir, que sean escasos. (Peteraf, 1993), y puede surgir por dos razones:

- Que sean recursos con una oferta fija consistente en la generación de rentas ricardianas, o con oferta cuasi fija, que presenta mayor oportunidad de generar rentas, al ser recursos con oferta fija a corto plazo pero gradualmente se expanden en la empresa que los maneja a largo plazo.
- Que se trate de recursos con una restricción delimitada de la oferta, que producen rentas monopólicas.

Además de ello, es requisito indispensable que los recursos y capacidades añadan atributo al producto, o bien, la posibilidad de que se trate de recursos y capacidades que permitan ofrecer el producto a un coste inferior. Con el objetivo de que contribuya al valor percibido por el cliente (Barney, 1991; Hamel y Prahalad, 1995). En este sentido los clientes tendrán incentivo para decantarse por el producto ofrecido por la empresa.

2.3.2. La generación de beneficios sostenible en el tiempo

Los beneficios generados por los recursos y capacidades no sólo dependen de las características de proporcionar ventaja competitiva, sino además de que sean sostenibles en el tiempo, ello dependerá de la existencia de límites a la competencia (Peteraf, 1993), que se definen a través de dos elementos: la imitabilidad imperfecta y la sustituibilidad imperfecta.

La imitabilidad imperfecta, da como resultado que toda aquella ganancia sea sostenida en el tiempo; ya que por el contrario, un recurso que sea fácil de copiar sólo puede ofrecer una ventaja competitiva temporal. En este sentido, autores como Collis y Montgomery (1995), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991) y Grant (1991) señalan que los orígenes de la inimitabilidad pueden ser por los siguientes motivos:

- ❑ *Exclusividad del recurso.* Lo cual determinará una imposibilidad de imitación o copiado. Un claro ejemplo serían los derechos de explotación de una mina.
- ❑ *Período de acumulación.* Particularmente la era de los valores intangibles fruto de la heterogeneidad de los mercados competitivos, proporcionan en beneficio de las empresas, un recurso que incrementa su valor a través del tiempo. Es decir, la acumulación de su plusvalía reside en la historia y en el comportamiento particular a lo largo de su vida, supone que los competidores no tengan acceso a imitar a este tipo de empresas, dado que estos recursos no pueden ser comprados, transferidos, ni siquiera se puede acelerar su creación, por ejemplo, la reputación de la empresa frente a clientes y proveedores.
- ❑ *Ambigüedad causal.* Es la existencia de incertidumbre relativa a la naturaleza de las relaciones entre acciones y resultados que contribuye al éxito de la empresa (Lippman y Rumelt, 1982). En este sentido, los competidores no pueden conocer con exactitud los recursos y las relaciones entre ellos que proporcionan la ventaja competitiva.
- ❑ *Complejidad del recurso.* La combinación de los recursos de la empresa depende de factores productivos que se han creado con el transcurso del tiempo. Esta acumulación histórica de recursos limita significativamente a las empresas que pretenden imitar dicho recurso.
- ❑ *Disuasión económica.* Esta fuente de inimitabilidad aparece en mercados reducidos en los que es necesario grandes inversiones de capital que son sensibles a economías

de escala y específicas a un mercado determinado. Sin embargo, los competidores desisten de duplicar el producto debido al reducido tamaño del mercado que no podría soportar un número elevado de competidores, lo cual, limitaría su rentabilidad.

- *Deseconomías en disminución del tiempo.* Éstas suponen el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades en función de un período de tiempo determinado, lo que significa un alto coste para la empresa. Es decir, la reducción de su coste tiene ciertas limitantes, aún en el supuesto de que aumente la dotación de otros recursos. Por ejemplo, Cuello de Oro (2002) comenta que un incremento en el ratio en I+D en un período de tiempo determinado, produce un aumento en el *know-how* de la empresa; sin embargo, la duplicación de dicho ratio no proporciona la seguridad de la disminución del coste por el hecho de disminuir el intervalo de tiempo.
- *Dependencia de otros activos precedentes.* El incremento en el stock de recursos existente es debido a la existencia de altos niveles previos de ese stock. En este sentido, la relación con la inimitabilidad surge debido a que las empresas poseedoras de ese recurso ya tienen un alto nivel de eficiencia en la masa de los recursos. Por tanto, los competidores se encuentran ante una gran dificultad para igualar dicho nivel puesto que tendrían que partir de niveles más inferiores, además de no poseer una masa crítica necesaria.
- *Interconexiones entre activos.* Además de la existencia de stocks iniciales, es necesaria la existencia de un nivel de otros activos complementarios. Esta complementariedad se refiere a la magnitud del valor estratégico de un recurso que puede aumentar debido al incremento en la magnitud de otro activo (Amit y Schoemaker, 1993). Es decir, no se acumulan los primeros sin la colaboración de los segundos.

La sustituibilidad imperfecta. Una amenaza latente de la pérdida de la ventaja competitiva respecto a la preservación del valor de los productos o servicios a través del tiempo, tal como señalan Dierickx y Cool (1989); Barney (1991); y Amit y Schoemaker (1993), consiste en la aparición de nuevos productos que puedan sustituir al actual. Concretando más, la mera existencia de recursos valiosos, escasos, que sean imitables y equivalentes anularía el valor único del recurso por la existencia de otro recurso diferente que jugará el mismo papel. Aquí el peligro más importante consistiría en dejar obsoletos los recursos originales, debido a que los productos sustitutos generen un valor superior para el cliente.

2.3.3. Apropiación de los beneficios generados

La condición final que se requiere para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva es que la empresa tenga la posibilidad de apropiación sobre la posesión del recurso, y de las rentas que el mismo esté en condiciones de generar. A este respecto, Peteraf (1993) señala la existencia de dos elementos que integran este requisito: límites *ex ante* a la competencia y movilidad imperfecta; donde la primera contempla el momento de adquisición de los recursos y la segunda el momento de reparto de las rentas obtenidas, esto permite identificar las diferentes expectativas que existen sobre el recurso y la posibilidad de que éste sea transferible en el mercado sin pérdida de valor.

En este sentido, se puede señalar a las rentas que son generadas por un recurso, normalmente irán a parar al propietario del recurso, con independencia de que el recurso sea de la empresa, otra entidad o persona. De hecho “cuando los derechos de propiedad están bien definidos, esto es, cuando es evidente quien es el dueño del recurso, y este recurso no es móvil, (no es de libre negociación en el mercado), y no tiene el mismo valor para otras empresas o en otras aplicaciones, entonces el propietario de este recurso está en condiciones de quedarse con la mayor parte de las rentas, que este recurso genera” (Herzog, 2001:16).

Las condiciones para que la empresa consiga beneficiarse de las rentas de un recurso son:

- *La fehaciente propiedad del recurso.* Aquí una capacidad está fuertemente asociada igual a una o varias personas dentro de la empresa, y si esa relación se reconoce fácilmente, daría como resultado de que esas personas estarían en posición de apropiarse de un porcentaje importante de las rentas en el que estuvieron involucrados en general.
- *Que el recurso sea de movilidad imperfecta.* Es decir, que el recurso no pueda ser comercializable en el mercado de factores. La inmovilidad de un recurso puede estar relacionada a: 1) su naturaleza, por ejemplo, la reputación de la empresa no puede comercializarse aisladamente; 2) su especificidad, en el cual, el recurso puede ser comercializable, pero tiene más valor para la empresa que lo desarrolló que si se empleará en otra alternativa (Peteraf 1993), y 3) a su *coespecialización*, son los

recursos que al ser utilizados en conjunción con otros tienen mayor valor económico en el seno de la empresa (Teece, 1986).

- *Adquisición del recurso a un coste inferior al valor de las rentas que va a generar.* El valor estratégico de un recurso no debe ser conocido por todos, ya que en este caso se conocerá el coste de adquisición que reflejará el potencial del recurso, y por tanto no será fuente de ventaja competitiva. En este caso sólo la existencia de imperfecciones en el mercado de factores estratégicos generará la obtención de rentas para la empresa.

- *Poseción de activos complementarios necesarios para explotar este recurso en el mercado de productos o servicios.* Las innovaciones realizadas por la empresa requieren de una mercadotecnia exitosa, ello exige que los recursos y capacidades que le subyacen sean utilizados en conjunto con otros activos o capacidades como: la capacidad de marketing, servicios postventa, producción competitiva, entre otras. En este sentido, para que el recurso pueda ser fuente de ventaja competitiva y la empresa pueda apropiarse de una parte de la renta generada por éstos, además de las condiciones mencionadas anteriormente, es necesario la existencia de una variedad de activos complementarios (recursos complementarios especializados) que incorpora un valor desde el punto de vista del cliente.

En resumen, los requisitos necesarios para que la empresa pueda ubicarse en ventaja competitiva, la cual genera beneficios y se mantiene en el tiempo, tiene como cimiento principal sus recursos estratégicos; los cuales deben cumplir las condiciones mencionadas anteriormente. Siendo la heterogeneidad del recurso (escasez de recursos valiosos) el origen principal para la generación de las rentas. Una vez generadas esas rentas deben mantenerse en el tiempo y no ser disipadas por la competencia. Por último, la apropiabilidad es la condición que se fundamenta principalmente en la movilidad imperfecta, que permite a la empresa disponer de esos recursos, no obstante de que las rentas generadas puedan compartirse con los propietarios de los factores. De esta manera podemos decir que las tres condiciones son necesarias para garantizar la ventaja competitiva de la empresa a largo plazo.

2.4. LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Desde la perspectiva de Teece (1982), el conocimiento organizativo es el cimiento principal para el desarrollo de las capacidades; inicialmente es un conocimiento no codificado, pero que con el transcurso del tiempo se almacena en forma de memoria organizativa. Así pues, las capacidades organizativas surgen del aprendizaje a través de la repetición y se concretan en una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991), definidas como una serie de actividades regulares y previsibles que están formadas por una secuencia de acciones individuales y coordinadas, que al ser almacenadas en la memoria organizativa definen lo que la empresa es capaz de hacer bien o no.

En este sentido, la verdadera ventaja de la empresa se encontrará en la capacidad que tenga la organización para explotar, combinar y potenciar la posesión de sus recursos.

2.4.1. El soporte de las capacidades organizativas

Sin lugar a dudas, el proceso evolutivo del comportamiento de las capacidades en gran medida está sustentado con tres dimensiones de la empresa: procesos organizacionales, recursos disponibles y su historial (Teece y Pisano 1994; Teece *et al.* 1997). Ahora bien, dado el carácter complejo para analizar la relación de dichas dimensiones con las capacidades que sustentan, es necesario subrayar que las capacidades poseen dos roles (Henderson y Cockburn, 1994; Yeoh y Roth, 1999):

- Funcional: tiene relación con la posesión de capacidades funcionales fundamentales para la resolución de problemas del día a día. De forma más específica estas capacidades pueden ser consideradas como aquellas habilidades y conocimientos mutables a rutinas organizativas.
- Evolutivo: está vinculado a la organización y su habilidad en la utilización de sus recursos y capacidades, los cuales amortiguan el cambio organizacional que permite mantener una ventaja competitiva (Teece y Pisano, 1994; Teece *et al.* 1997).

A continuación pasamos a analizar las características que tienen las tres dimensiones: a) procesos organizacionales, b) recursos disponibles y, c) historia de la empresa. Es decir,

nos interesa explicar la relación que tienen estos aspectos de la empresa con las capacidades, tanto en su rol funcional como en el evolutivo.

a) Procesos organizacionales.

Si queremos comprender la esencia de las rutinas organizativas, debemos empezar por lo que significan las capacidades de la empresa, es decir, los procesos organizacionales que soportan las capacidades de la empresa que se derivan de tres funciones básicas: integración/coordinación, aprendizaje y reconfiguración (Teece *et al.*, 1997).

En primer lugar, la **integración/coordinación** significa que en el interior de la empresa hay una coordinación e integración de actividades que realizan los gestores. Se habla de eficacia y eficiencia en la forma en la que la empresa gestiona y organiza su producción, dado que es fuente de diferencias dentro de las capacidades de la empresa en diversos campos en los que puede afectar el desempeño de variables como la calidad de los productos o el coste de desarrollo.

De distintas maneras, las capacidades de la empresa están inmersas en las rutinas organizativas por las diversas maneras que tienen las empresas de coordinar y de responsabilizarse de los efectos que puede tener una transformación en el entorno, incluyendo las habilidades para competir en el mercado de la empresa, condicionada a que éste no le suponga una revolución tecnológica. Por otro lado, mantener una ventaja competitiva depende de la habilidad de adaptar esas rutinas organizativas a los nuevos contextos y condiciones establecidas por la competencia, lo que finalmente tiene que ver con la cultura y la visión de la empresa.

Con lo que respecta al **aprendizaje**, éste es un proceso mediante el cual se repiten tareas y se experimentan formas alternativas para conseguir objetivos que permitan una mejor manera de realizar las actividades desempeñadas por la empresa. Las claves de éste es una serie de características implicadas para su aprendizaje. La primera de estas características involucra las habilidades de la organización en su conjunto como conjunto de individuos. No obstante, la relevancia de las habilidades individuales, su valor, es dependiente de la forma en que se use dentro de la organización. El proceso de aprendizaje, a pesar de ser social y colectivo, se fundamenta en la contribución de los

diferentes miembros que conforman la organización en la comprensión de problemas. En una palabra, requiere de códigos de comunicación y la coordinación de procedimientos en la búsqueda de nuevas soluciones. La segunda clave genera conocimiento organizacional debido a la forma cotidiana en lo que la empresa realiza sus tareas; refleja, pues, los nuevos patrones de actividad, en rutinas o en una nueva perspectiva de organización. Aquí las rutinas organizativas representan patrones interactivos de soluciones exitosas o problemas particulares. Así surgen grupos de diversa magnitud que comprenden patrones de interacción, donde incluso algunas rutinas menos complejas pueden ser representadas por comportamientos individuales.

De este modo, el éxito de la organización depende de su habilidad para observar las cosas de diferente forma, entender nuevos acontecimientos o producir nuevos patrones de comportamiento, lo cual requiere un aprendizaje organizativo (Argyris y Schön 1978, 1996). El término “aprendizaje organizativo” es esquivo, debido principalmente a tres razones: 1) no hay referentes precisos sobre a qué se refiere la palabra “organización”; 2) el verbo “aprender” ha sido y está siendo mal interpretado; y 3) existe un debate no resuelto sobre si el aprendizaje es un fenómeno individual u organizativo, o ambos a la vez (Weick y Westley, 1996:441).

El aprendizaje organizativo se clasifica en dos categorías. La primera orientada a la práctica y más bien prescriptiva denominada “organización que aprende” (*learning organization*), cuya divulgación se debe más a consultores y miembros de organizaciones y empresas. La segunda, más escéptica, es la denominada “aprendizaje organizativo” (*organizational learning*) que está siendo promovida principalmente por los académicos. Existe un estrecho vínculo ésta última con otros enfoques teóricos: la Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría del Conocimiento y la Teoría de la Innovación, ya que éstas abordan el concepto de aprendizaje organizativo.

El Aprendizaje Organizativo comparte con otras disciplinas su estudio; sin embargo, Hilgard y Bower (1989) señalan que la psicología es la que ha mostrado mayor interés por este campo. No obstante, a partir de que la Teoría de la Organización comenzó a prestarle más atención, su atracción con la psicología comenzó a descender (Weick, 1991).

Por su parte, Cook y Yanow (1993) señalan la existencia de dos orientaciones de las teorías organizativas que comparten características comunes, pero que difieren en el enfoque: 1) unas que se centran en el aprendizaje de los individuos en contextos organizativos, y 2) otras en el aprendizaje individual como modelo para la acción organizativa.

1. Aprendizaje de los individuos en el contexto organizativo.

Esto es, el aprendizaje de los individuos clave de la organización que influye en el cambio organizativo. En este sentido, Simon (1991:125) afirma que todo aprendizaje tiene lugar en las cabezas de las personas, con lo cual una organización sólo puede aprender de dos formas: a) por el aprendizaje de sus miembros, y b) por la introducción de nuevos miembros que tienen conocimientos que la organización previamente no tenía.

March y Olsen (1976) describen el ciclo de aprendizaje como un sistema de respuesta-entorno, en el cual las personas actúan y aprenden, siendo las organizaciones el escenario donde se presentan dichas actuaciones.

Por su parte, Argyris y Schön (1978) señalan que las organizaciones aprenden de la experiencia y acciones de sus miembros. Además, opinan que las organizaciones son colectivos formados por individuos, por tanto, cuando éstos aprenden algo también lo harán las organizaciones (Argyris y Schön, 1996).

Para Dodgson (1993), las personas y su aprendizaje son los elementos fundamentales en el aprendizaje organizativo, ya que el aprendizaje organizativo es la forma en que las empresas construyen, suplen y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, adoptando y desarrollando la eficacia organizativa al mejorar el uso de las habilidades y su fuerza de trabajo.

2. Aprendizaje de las organizaciones

Desde este punto de vista, se puede concebir a las organizaciones como personas, ya que al igual que los individuos, éstas tienen la capacidad de aprender. A este respecto, Cyert y March (1965) afirman que las organizaciones muestran un comportamiento de

adaptación a través del tiempo. Afirman que así como las personas dependen de sus fenómenos fisiológicos para su adaptación, las organizaciones dependen de los individuos.

Por su parte, Levitt y March (1988) interpretan el aprendizaje organizativo en base a tres observaciones del comportamiento de las organizaciones: a) el comportamiento de una organización está basado en rutinas (Cyert y March, 1965); b) las acciones de la organización dependen de la historia de ésta; y c) las organizaciones están orientadas a objetivos determinados (Simon, 1979). Por tanto, las organizaciones aprenden a codificar las inferencias de su historia en rutinas que guían su comportamiento.

Para Daft y Weick (1984), el aprendizaje organizativo es un proceso por medio del cual se desarrolla el conocimiento sobre la acción, el cual es el resultado de las relaciones entre organización y el entorno. Así, aprender es poner las teorías cognoscitivas en acción.

Respecto a la integración de los dos enfoques anteriores, Fiol y Lyles (1985) manifiestan que las organizaciones, a diferencia de las personas, desarrollan y mantienen sistemas de aprendizaje que no sólo influyen en sus miembros, sino que son transmitidos a otros mediante las historias organizativas y las normas. El aprendizaje permite a las organizaciones construir un entendimiento organizativo, así como una interpretación de su entorno que tiene como resultado la creación de sistemas cognitivos y memorias que son compartidas y desarrolladas por los individuos que las forman.

Para Cook y Yanow (1993), el aprendizaje organizativo describe la categoría de una actividad que puede ser únicamente realizada por una organización, no por una persona. Por ello, define el aprendizaje organizativo como la capacidad de una organización de aprender a hacer lo que se hace, es decir, la capacidad de obtener el *know-how* necesario para sus actividades colectivas. La naturaleza del aprendizaje organizacional recae en la cultura organizativa, definiendo la cultura organizativa como el conjunto de valores, creencias y sentimientos, unidos a artefactos de su expresión y transmisión tales como los mitos, símbolos, metáforas o rituales, los cuales son creados, heredados, compartidos y transmitidos dentro de un grupo de personas que de alguna forma los distinguen de otros grupos. Ello permite proponer que la actuación colectiva de la organización implica generación de conocimiento colectivo y la existencia de aprendizaje organizativo.

Por otro lado, la teoría emergente del conocimiento no debería ser considerada como una teoría de empresa, sino más bien como un desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades, porque representa una particular connotación en el conocimiento, al considerarlo como el recurso de mayor valor en la empresa (Grant, 1996). En este sentido, el mismo autor reconoce que el conocimiento es la parte central de otras teorías como la del Aprendizaje Organizativo, del que se ha incrementado el interés por parte de las empresas y las organizaciones como activos intangibles. Finalmente, expone un *dossier* de características que reúne el conocimiento para convertirse en un catalizador de capacidades distintivas:

- ❑ Difícilmente una capacidad o recurso debe ser transferida para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. Particularmente cuando Grant se refiere al conocimiento afirma que no sólo es importante entre empresas, sino también dentro de ellas; no obstante, en el interior de las empresas el objetivo será facilitar su transmisión.
- ❑ Uno de los requisitos para que el conocimiento logre ser eficaz radica en lo Grant llama potencialidad de agregación, es decir, la transferencia del conocimiento implica capacidad de recepción y de absorción, lo cual depende de que el receptor posea la capacidad de añadir conocimientos nuevos o en su defecto que mejoren al existente.
- ❑ Con excepción de lo que implica los *copyrights* y las patentes, el conocimiento desde la perspectiva de Grant no se puede poseer, lo cual desemboca en una ambigüedad en sus derechos de propiedad.
- ❑ Una medida que facilita que los miembros de la organización adquieran nuevas habilidades (mayor conocimiento), es la especialización en determinadas áreas de la organización.
- ❑ En lo que se refiere al origen del valor añadido y la competitividad de la empresa el conocimiento se convierte en el *input* más importante. En este sentido, en palabras de Drucker (1993:17) se destaca esta visión cuando indica que: *“el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el “suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera ésta clásica, marxista,*

keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la “productividad” y la “innovación”, ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

Spender (1996), por su parte, plantea la existencia de dos vertientes en el conocimiento organizativo. En la primera vertiente entiende que el conocimiento es individual, el cual puede ser compartido por los demás miembros de la organización. De ahí que la dirección de la empresa busque por un lado, que el conocimiento de la organización pueda ser transferido con facilidad dentro de la organización, y por otro, que no existan fugas hacia el exterior. Por lo tanto, desde esta perspectiva el conocimiento y la información son esencialmente lo mismo. La segunda vertiente se enfoca al conocimiento organizativo insertado en el dispendio de reglas y rutinas organizativas que ejercen límites sobre los miembros de la organización. Clarificando esta idea, la organización es un ente en el que el conocimiento es creado y mantenido. En efecto, las dos vertientes coincidirían con los dos enfoques de la perspectiva cognitiva planteada en el aprendizaje organizativo.

Ahora bien, retomando la primera vertiente -de connotación cognitiva- Grant concibe a la empresa como una institución integradora de conocimiento, esto es, como entidad en la que los miembros no deben aprender lo que saben los demás, por el contrario, será recomendable una simple integración de sus conocimientos. Al mismo respecto Spender (1996) elabora una propuesta sobre el conocimiento como base de una teoría dinámica de la empresa. Para tal efecto, diferenciá el significado del conocimiento colectivo e individual. Nonaka y Takeuchi (1995) se pronuncian a este respecto, ya que tratan el conocimiento colectivo, implícito y social, de la misma manera que los hacen Nelson y Winter (1982). Sin embargo, los autores mencionados no profundizan en las razones de su origen. Los primeros autores toman como punto de partida a la creatividad individual a la que le atribuyen la generación del conocimiento colectivo. Los segundos, se basan en los procesos de aprendizaje los que desembocan en que la colectividad produzca rutinas, como si se tratará de una entidad cognitiva. En el caso de Spender (1996) se aproxima a la teoría sociotécnica de sistemas y a la literatura social constructivista, ya que no considera al conocimiento como recurso, sino como un proceso. Entre otras aportaciones de este último, establece las diferencias entre el conocimiento desarrollado por las personas y aquel que es parte del sistema social. No obstante, el conocimiento desarrollado y compartido con otros encontraría a su mayor exponente en Nonaka (1994).

La segunda vertiente planteada por Spender se denomina constructivista, debido a que entiende que el conocimiento es un acto de construcción o de creación, en lugar de una representación. Concretamente, bajo este enfoque el conocimiento puede ser explícito o tácito, con lo que no siempre es viable su expresión o compartirlo con los demás. Nonaka (1994), por ejemplo, desarrolla un modelo para gestionar los aspectos dinámicos de los procesos de creación del conocimiento organizativo. Uno de las tesis principales que sostiene este autor radica en que el conocimiento organizativo se crea a través de un dialogo continuado entre el conocimiento tácito y explícito, el cual se basa en cuatro patrones de interacción entre ellos. Afirma pues, que a pesar que el conocimiento lo crean los individuos, las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la articulación y en la ampliación del conocimiento.

En lo que a la **reconfiguración** y transformación juegan un papel en el que los entornos turbulentos pueden resultar ser obvios en relación a la habilidad para percibir la necesidad de reconfigurar la estructura de la empresa y de cumplimentar las transformaciones internas y externas consideradas necesarias para tratar de asegurar el éxito de la empresa en el futuro (Amit y Schoemaker, 1993, Teece *et al.*, 1997).

Se puede observar que se requiere la vigilancia constante de los mercados y de las tecnologías, y más aún de la voluntad de adaptar a la empresa a prácticas superiores. Sin embargo, las empresas, mediante el desarrollo de mejores procesos organizativos, pueden minimizar los costes. Incluso una capacidad para calibrar los requerimientos de cambio y, así poder efectuar los ajustes requeridos, lo que dependerá de la habilidad para interpretar los signos del entorno y poder evaluar a los mercados y a sus competidores. Esto permitirá a la empresa transformar y reconfigurar rápidamente el ajuste de las condiciones establecidas por la competencia.

b) Recursos disponibles.

La posición estratégica de la empresa está determinada por los procesos de aprendizaje y por la coherencia de sus procesos internos y externos; pero existe, además, otro importante determinante: el control de sus activos específicos. En este sentido, se entiende como activos específicos a las plantas y equipos especializados basados en el

conocimiento, difíciles de comercializar. Es decir, estos determinan la cuota de mercado y su rentabilidad dependiendo de las condiciones del momento.

c) La historia de la empresa.

La evolución histórica de la empresa, desde su creación hasta la actualidad, puede determinar las posibilidades de su desarrollo actual y futuro. Esto es, las trayectorias de las decisiones estratégicas seguidas hasta el momento actual limitan sus opciones futuras. Así, por ejemplo, las inversiones *ex ante* realizadas por la empresa, y su repertorio de rutinas, valores y creencias asociadas, pueden ser determinantes de su comportamiento futuro (Teece *et al.*, 1997).

Para la empresa, el cambio de paradigma significa un riesgo inminente de ruptura que puede echar abajo las capacidades de la empresa, pudiendo enfrentar incluso la resistencia de muchos de sus miembros. De hecho el aprendizaje que permite el cambio es un proceso de experimentación, retroalimentación y finalmente evaluación. Aquí, una de las condicionantes consistiría en el cambio simultáneo de parámetros que provocaría que la habilidad de la empresa condujera a la disminución significativa de experimentos.

En muchos casos las alternativas determinantes del desarrollo futuro de la empresa están basadas en la existencia de incrementos en los beneficios, dada la continuidad en el uso de una tecnología específica. Ello, es la fase de madurez de un negocio puede ser el resultado, por ejemplo, de economías de aprendizaje y de experiencia, etc.; sin dejar de mencionar la inversión requerida para dar continuidad al proyecto.

Ahora bien, la innovación tecnológica que se deriva de la evolución que sigue la empresa en su desarrollo es lo que los autores de esta materia manejan como fuente de ventaja competitiva sostenible, debido a su dificultad de imitación por sus competidores y al desarrollo de capacidades necesarias para ello. No obstante, en las rutas seguidas por la empresa para apuntalar la formación de capacidades, los gestores de la empresa no cuentan con un completo control de cómo se crea la capacidad objetivo, puesto que la existencia de elementos intrincados y ambiguos en estos procesos son propios de cada ruta en forma particular y de cada oportunidad de carácter tecnológico que se aproveche.

En este sentido, la Gestión de Competencias se debe contemplar desde las diversas dimensiones de la acción social: a) la realidad objetiva, la cual demanda competencias técnico-científicas; b) la realidad social, que requiere comprensión de los procesos organizativos como espacios generadores y creadores de las normas que determinan los comportamientos, y c) la realidad subjetiva, la cual determina la percepción de la realidad, actuando como soporte de las facultades y capacidades necesarias para la integración racional de las tres dimensiones (Moreno, 1997). Esto significa, que las competencias organizativas, además de técnicas requieren conocimientos que permitan la comprensión global para su actuación en situaciones de gran complejidad e incertidumbre. Sin embargo, no basta con generar y acumular conocimientos, sino que además de ello hay que transferirlos a la organización y transformarlos en tecnologías y habilidades capaces de resolver los problemas relativos a la organización.

López (1998), haciendo referencia a Leonard-Barton (1992), menciona que son cuatro las dimensiones que se contemplan en las capacidades (competencias) empresariales: a) los conocimientos y habilidades de los empleados; b) conocimientos técnicos de la empresa, incluyendo información y procedimientos, todos éstos acumulados a través del tiempo; c) sistemas administrativos, que representan los procedimientos de creación y control de conocimiento (sistemas de incentivos), y d) el valor asignado en la organización al conocimiento, tanto en su contenido como en su estructura, establecido por la cultura organizativa.

A este respecto, Stalk *et al.* (1992) afirman que las capacidades comprenden un segmento del trabajo de muchas personas, por lo cual tienen un carácter colectivo y multifuncional. Por su parte Hamel y Prahalad (1998:267) afirman: “una competencia esencial representa la suma de conocimientos incorporados a diversos conjuntos de cualificaciones y unidades organizativas. Por lo tanto es muy improbable que una competencia esencial resida enteramente en una sola persona o en un pequeño equipo”. Y las definen como aquellas que “surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías” (1991:51).

Dicho esto, la posición competitiva de las empresas depende de la posibilidad de crear a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y

aptitudes que crean productos innovadores. Por tanto, dependerá de la capacidad de la dirección para consolidar las tecnologías y capacidades de producción de toda la empresa para concebir unas competencias profesionales que posibilitan a cada unidad empresarial a adaptarse a los cambios que se le presentan.

Los autores antes mencionados hacen una comparación de las empresas diversificadas utilizando la metáfora de un gran árbol, donde: “El tronco y las ramas mayores lo forman los productos esenciales, las ramas menores son las unidades empresariales; las hojas, flores y frutos son los productos finales. Las raíces que proporcionan el alimento, el sustento y la estabilidad están constituidas por sus competencias y tecnologías esenciales”. Es decir, la fortaleza de los competidores, no solo depende de sus productos finales, sino de todo lo que lleva implicado para su creación (Hamel y Prahalad, 1991:51).

Así, por ejemplo, empresas que han explotado técnicas esenciales, han logrado que sus productos tengan un entendimiento compartido de las necesidades del cliente y las posibilidades tecnológicas; otras que han explotado sus competencia profesional en sistemas les ha proporcionado los medios para diferenciarse de otras instituciones de servicios; otro ejemplo de competencias son las empresas que han aplicado tecnologías ampliamente compartidas, ideando el modo de combinarlas. Las competencias además de estar relacionadas con la armonización de las corrientes tecnológicas, también lo están con la organización del trabajo y la generación de valor. Proporcionan a la empresa la opción a participar en una amplia gama de mercados que exige ser excelente en esas áreas de cualificaciones. Naturalmente la otra cara de la moneda es que si una empresa no consigue ser líder en una competencia esencial, puede verse excluida no sólo de un mercado de productos sino también de una amplia gama de oportunidades.

2.4.2. Las capacidades organizativas y su contribución a la ventaja competitiva

Anteriormente se expusieron los atributos que deben cumplir los recursos y capacidades de la empresa para ser fuente de ventaja competitiva, siendo éstos: valor, escasez, inimitabilidad e insustituibilidad (Barney, 1991).

Sin embargo, no se ha tratado la perspectiva que destaca la organización interna de la que nacen particularmente las capacidades clave. Se puede decir que la verdadera ventaja que

tiene la empresa es la capacidad para explotar, combinar y potenciar la posesión de sus recursos, y eso depende en gran medida de las capacidades organizativas de ésta. En este sentido, bajo la visión de Nelson (1991), las capacidades son mucho más fáciles de entender e imitar si hacen referencia a tecnologías concretas, resultando más complejas y difíciles de imitar las capacidades dinámicas, sobre todo aquellas que estimulan y promueven la innovación. Como Nelson (1991) sostiene las capacidades organizativas son las responsables de las diferencias que perduran a largo plazo entre las empresas.

Para Hamel y Prahalad (1991), en cambio, es muy importante explicar el origen de las competencias clave en lo que ellos denominan “aprendizaje colectivo de la organización”, es decir, la forma en que se coordinan las diversas técnicas de producción y la integración de múltiples corrientes tecnológicas. Ello significa el punto de partida para crear, a través de las competencias clave, una comunicación en la que los protagonistas principales son la participación y el compromiso profundo para trabajar trascendiendo los límites organizativos. Las destrezas reunidas constituyen la tan deseada capacidad competitiva esencial para las empresas; sin embargo, advierten que las capacidades soportadas en torno al esfuerzo de los individuos no sólo deben centrarse en la habilidad de éstos, sino a tratar de reconocer otras oportunidades que les permitan mezclar su experiencia y habilidades con otros modelos funcionales. En última instancia, la visión de Hamel y Prahalad radica en lo perdurable de las competencias clave, ya que no disminuyen con el uso, como en el caso de los activos tangibles que sufren deterioro con el transcurso del tiempo.

Los riesgos de no identificar las competencias esenciales se resumen en los siguientes puntos (Hamel y Prahalad, 1998):

- Cortar las posibilidades de crecimiento. Frecuentemente no se identifican las oportunidades que se encuentran en los resquicios de un mercado existente que no tienen ningún “hogar” natural. Por lo general la mayoría de las empresas se esfuerzan por delimitar exactamente la propiedad del espacio competitivo existente de la unidad, pero además de ello, se debe interesar por la asignación de nuevas responsabilidades en un nuevo espacio competitivo.
- Al organizar la empresa por unidades de negocio, existe la posibilidad de desperdiciar las oportunidades, si las capacidades necesarias para su aprovechamiento se

encuentran en otra unidad, debido a la tendencia de los responsables de las unidades a proteger su personal y sus recursos. Al respecto, los mencionados autores comentan que son pocas las empresas que cuentan con mecanismos explícitos para asegurarse de que los mejores talentos se asignen a nuevas oportunidades.

- Si la empresa se divide en unidades de negocio, también las capacidades pueden llegar a fragmentarse y debilitarse; ya que las unidades sólo fomentan el desarrollo de las capacidades en la medida que éstas contribuyen a incrementar la competitividad de los productos actuales.
- La falta de visión de capacidades esenciales, hace que la empresa vaya dependiendo progresivamente de los proveedores externos de productos esenciales. Por ejemplo, en muchos casos a los directivos sólo les interesa maximizar la cuota de marcas, y resulta más cómodo alquilar las capacidades de los competidores en lugar de invertir en el desarrollo de sus propias capacidades.
- Poner énfasis solamente en los productos actuales sin invertir lo suficiente en nuevas capacidades esenciales, no impulsa el crecimiento futuro de la empresa.
- La falta de inversión en el desarrollo de capacidades esenciales puede facilitar la entrada de nuevos competidores que si realicen esfuerzos en ese sentido.
- En ocasiones las empresas se despojan de negocios que no dan los resultados esperados, sin tener en consideración la existencia de capacidades valiosas.

El trabajo de Penrose (1962) contribuye a la demostración de la importancia estratégica de los recursos más complejos, como, por ejemplo, las capacidades organizativas y las habilidades de los equipos de gestión. Sin embargo, son difíciles de incorporarse a los modelos económicos por la complejidad de cuantificación y medición, particularmente en su afectación de la función de producción de la empresa. De esta manera, muchos de los recursos internos de las empresas, a parte de ser fuentes de heterogeneidad, son además de oferta inelástica, por lo que pueden ser importantes fuentes de rentas económicas y de ventaja competitivas (Herzog,2001).

Por otro lado, para Cuervo (1993), la estrategia de la empresa toma dos vertientes principales. En la primera, la competitividad de la empresa se mide por su capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto, paulatinamente más exigente, que simultáneamente crea valor del que se pueda obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad. La segunda vertiente para que la

empresa desarrolle ventajas competitivas se basa en capacidades difíciles de imitar por sus competidores actuales y potenciales. Es decir, se subraya la importancia que tiene cualquier proceso en la actuación de la dirección porque justifica que a ésta le corresponderá la determinación de los negocios que serán desarrollados por la empresa, y la forma de competir en los mercados (liderazgo en diferenciación), es en efecto la organización del proceso para maximizar la creación de la riqueza y el valor de la empresa. Sin embargo, la ventaja competitiva no se infiere exclusivamente a estas dos formas básicas de competir, sino a la posesión de un conjunto de capacidades pertenecientes a la dimensión de valores intangibles que determinarán una fuente primordial de ventaja competitiva. Para Cuervo crear las competencias esenciales no significa que las empresas deben gastar más en I+D que sus rivales, o en hacer inversiones de mayor tamaño; está más allá de esto, por la razón que tiene que ver con las capacidades de los directivos, los niveles de información e integración del personal y la creación de lo que se conoce como cultura de empresa, que favorezca finalmente el desarrollo de la empresa en un contexto que haga posible el desarrollo de las habilidades propias de cada una de ellas.

El hecho de la competencia en recursos y capacidades o habilidades en lo que son exclusivamente productos y negocios (conocimientos, tecnologías, marca, prestigio, habilidades del personal, etc.), la empresa más que ser un conjunto de negocios o de productos-mercados, es una mutación de conocimientos, capacidades y tecnologías que se genera y se amplían en el tiempo.

Para Cuervo (1993), las capacidades clave son los conocimientos o habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, implicando dicho origen en una combinación de recursos que tiene que ver con la creación de rutinas organizativas, desarrolladas por un intercambio de información basado en el capital humano de la empresa, incluso dependen de un sistema de incentivos e integración del personal.

El planteamiento vertido por Cuervo muestra a la entidad empresarial capaz de motivar y socializar a que sus miembros cooperen y se comprometan con el diseño organizativo, cultura, liderazgo, en un contexto de comunicaciones en el que se comparten valores para la creación de dichas rutinas. En efecto, para el autor referido el comportamiento de la organización se podría interpretar como el resultado de una gran red de rutinas, donde la

función de los conocimientos tácitos son fundamentales para defenderse de imitaciones dado que son construidas en el corazón de la empresa.

En definitiva, las competencias esenciales son una de las fuentes principales de la ventaja competitiva que poseen las empresas, su fortaleza depende de lo que Cuervo (1993) llama conocimientos acumulados, incorporados por la misma empresa como rutinas organizativas, por la razón de su difícil apropiación por los rivales.

2.5 OPCIÓN PARA LA APROPIACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Para que sea posible la ventaja competitiva a partir de los recursos de la empresa, hemos establecido tres condiciones básicas necesarias: heterogeneidad, sostenibilidad y apropiabilidad, siendo ésta última la condición que trataremos de explicar en este apartado, para su mejor comprensión como fuente de sostenibilidad de la renombrada ventaja competitiva.

Los mecanismos agrupados bajo las denominaciones de heterogeneidad, sostenibilidad y apropiabilidad, son lo que Herzog (2001) llama asimetrías naturales o inducidas, que afectan el comportamiento normal de mercado, además de su función de crear, proteger y retener beneficios económicos en mayor cuantía a partir de recursos y capacidades únicos. Por lo tanto, retener los beneficios económicos será el paso a seguir para elegir la forma de apropiación de los recursos y capacidades de la empresa necesarios para competir en el futuro. No obstante, no es una decisión que a la empresa le resulte fácil, debido a la consideración de numerosas variables que afectan, con gran impacto, en la supervivencia de la empresa.

Por otro lado, creemos conveniente recordar que la apropiación de los recursos y capacidades se efectúa para situar a la empresa en el tablero del juego competitivo y que la empresa, en la actualidad, “posee una determina dotación que sólo puede emplear dentro de su ámbito limitado de posibilidades” (López y Madrid, 1999a:91). En este sentido, nosotros compartimos el punto de vista de los mencionados autores referente a que es erróneo que la empresa escoja a los costes de transacción como vía de apropiación de los recursos, por ser el planteamiento al que recurren frecuentemente muchas

empresas. Es decir, el enfoque de costes de transacción presenta algunas limitantes, en primer lugar, porque olvida la dotación actual de la empresa al estimar la posibilidad de agregar a la misma, bajo cualquier circunstancia, cualquier conjunto de recursos y capacidades, con el único requisito de que el coste de apropiación se presente como mínimo. En segundo lugar, de acuerdo a la estimación sobre la obtención de rentas se infiere que se originan por dos razones básicas: explotación de capacidades y aprovechamiento de las imperfecciones del mercado, pudiéndose asumir en base a ello condiciones de equilibrio (Madhok, 1997).

Sin embargo, la cuestión fundamental que nos ocupa aquí, es lo que Madhok (1997) y López y Madrid (1999a) visionan como *compatibilidad entre la dotación actual de la empresa y sus necesidades*, el cual depende tanto de la obtención de rentas de la explotación de recursos y capacidades, así como del desarrollo de los mismos. El resultado será que a la hora de que la empresa analice las alternativas de apropiación, irá más allá de considerar el coste que representa una u otra al tomar también los posibles beneficios que representan cada una de ellas. Concretamente, la ventaja competitiva de la empresa no se basa exclusivamente en la minimización de costes, sino que incluye la creación de un ambiente en el que existe una promoción de innovación originada en la discusión y en el aprendizaje que pueda motivar a los individuos a su realización (Kogut y Zander, 1996). Finalmente, aportaciones empíricas, como las de Mariti y Smiley (1983), subrayan que en ninguno de los casos el objetivo de la realización de acuerdos de colaboración ha sido con la intención de minimizar los costes de transacción, sino que los verdaderos motivos se deben a la necesidad de adquisición de conocimientos. En suma, no es sólo cuestión de elegir la alternativa de costes transaccionales, sino de que la empresa tome una decisión en el marco de su estrategia (Mariti, 1989). En este sentido, las circunstancias de cada caso son diferentes; por lo que para elegir la alternativa de apropiación, ya sea por adquisición, acuerdos de colaboración o desarrollo interno; sólo se podrán dar recomendaciones de carácter general, más no se recomendará una u otra alternativa. La elección de la alternativa de apropiación más adecuada debe dar especial atención a: 1) los recursos y capacidades que se necesitan; 2) la dotación actual de los recursos y capacidades de la empresa y 3) el entorno en que se va a competir.

1. ***Los recursos y capacidades que se necesitan.*** La especialización o coespecialización de un recurso forma parte de las condiciones para que la

empresa consiga apropiarse de las rentas generadas por éste; ya sea en mayor o menor medida, lo cual depende del poder de negociación del propietario. Generalmente, en este caso, la internalización es aconsejable (Teece, 1987). Puesto que será necesario analizar el poder de negociación del propietario de los recursos, ya que si actualmente ese poder es bajo, y se espera que continúe así en el futuro, no es aconsejable rechazar el acuerdo de colaboración.

No obstante, las necesidades de esos recursos y capacidades se pueden recoger en conocimiento tácito, lo cual provoca una dificultad de apropiación, la cual sólo sería posible a través de la internalización, pues en caso de acuerdo el socio dará detalles ambiguos por temor a transmitir alguna capacidad esencial y convertirse en innecesario (Porter y Fuller, 1988; Hamel y Prahalad, 1998); mientras que si el conocimiento es expreso, los acuerdos serán más viables (Grant, 1996).

2. ***La dotación actual de los recursos y capacidades de la empresa.*** La imitación de los recursos por parte de los competidores ha provocado que las empresas poseedoras actúen ante ello con un alto grado de protección de los mismos, dado por la complejidad de la misma o por la forma en que se materializan los conocimientos (Grant, 1996). Por ello, a mayor complejidad y menor codificación, mayor grado de protección. Si la protección es efectiva la empresa se encuentra en posibilidad de acudir a un acuerdo, sino es mejor adquirir o desarrollar los recursos.

Un aspecto crítico en este contexto es la compatibilidad entre la dotación de la empresa y los recursos y capacidades deseadas, esto es, que son compatibles si la empresa está familiarizada con ellos. La existencia de compatibilidad sugiere internalizar (Madhok, 1997; Hennart y Reddy, 1997), debido a que la empresa posee el conocimiento y las capacidades suficientes para hacer que la integración de las dos partes tenga el coste mínimo. Otro supuesto se relaciona con el coste de integración o el tiempo requerido para el desarrollo interno, lo cual genera que los acuerdos de colaboración sean más adecuados.

Así, se puede contar con una serie de factores sociales que predisponen a la empresa hacia la colaboración, siendo en primer lugar la existencia de relaciones

sociales, reputación y estatus de la empresa y de sus personas clave, sin dejar de mencionar por último lo que representa en gran medida la alta dirección (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

3. ***Entorno en que se va a competir.*** Es innegable en el contexto de la economía mundial, la internacionalización y la globalización de la economía son los principales obstáculos competitivos a los que se tienen que enfrentar las empresas, por ello resulta casi imposible que éstas puedan disponer de forma autónoma de los recursos y capacidades necesarios para tener la posibilidad de competir en estos entornos hostiles. De ahí que los expertos recomienden que para competir en entornos globalizados ayudaría la realización de acuerdos (Porter y Fuller, 1988; Menguzzato, 1995). Concretamente, un nivel de entorno específico es hacer mención a la existencia de una relación entre el tipo de actividad, estructura del sector y las formas de apropiación de recursos y capacidades. En este sentido, se pueden encontrar sectores en los que las empresas son más proclives a realizar alianzas estratégicas, subrayando el tipo de sectores que tienen fuertes oscilaciones en su demanda, obligándolas así a preservar su flexibilidad. En otros sectores en los que sólo se exige un nivel mínimo de producción (automotriz), sin dejar de mencionar a los sectores de alta tecnología. En una palabra, los entornos hostiles requieren el acuerdo, mientras que entornos munificientes hacen lo propio con adquisición y desarrollo interno (López y Madrid, 1999a).

Siguiendo a López y Madrid (1999a), la elección final conllevará necesariamente a analizar los costes de cada alternativa, es decir, el riesgo que conlleva, desembolso, impacto sobre la flexibilidad de la empresa, posibles problemas de integración y finalmente lo que quizá pudiera ser el punto más importante desde una perspectiva competitiva, el tiempo disponible para que la empresa se apropie de los recursos y capacidades necesarios (ver cuadro 2.4.). Quizá, de forma simultánea, puedan surgir razones para que se recomiende una determinada alternativa mientras que otras razones aconsejen algo distinto. En tal situación, es necesario que la empresa establezca sus prioridades, siempre tomando como punto de partida el marco de su estrategia, ello le podrá ser de gran utilidad para que se indique que grupo de variables prevalece sobre las restantes. Sin embargo, no se debe perder de vista que no siempre será posible contar con las tres alternativas, ya que la mera inexistencia de lo que se precisa en el mercado,

incluyendo una negativa de colaboración de socios, imposibilita el desarrollo interno de la empresa por las limitaciones de la dotación de los recursos y capacidades de la empresa.

Cuadro 2.4. Alternativas para la apropiación de recursos y capacidades

	ADQUISICIÓN	COOPERACIÓN	DESARROLLO INTERNO
Tiempo necesario	Menor	Menor	Mayor
Efecto sobre la flexibilidad	Negativo	No negativo	Negativo
Necesidad de un mercado limpio	Sí	En cierto modo sí	No
Disminución especialización	Probable	No	Probable
Dificultades integración	Sí	Menor que adquisición	No
Riesgos más destacados	Comportamientos	Cesión involuntaria	Elegir una dirección

Fuente: López y Madrid (1999a:94)

En suma, en el desarrollo de este apartado se ha tratado la existencia de tres formas para la apropiación de recursos y capacidades de la empresa. No obstante, es necesario destacar que a pesar que se pueden calificar de puras (López y Madrid, 1999a), en un contexto real es muy complicado que se presenten en este estado; por tanto, la empresa en forma más realista y ante la necesidad de acumular recursos y capacidades, es recomendable que acuda a una vía mixta, nombrada como una combinación de las formas puras. Sin importar si es una u otra vía la que la empresa elija, siempre se producirá un desarrollo interno en mayor o menor grado, aunque para ello la empresa no haga un esfuerzo en forma intencional.

2.6. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y SU CLASIFICACIÓN

La conformación de cadenas hoteleras, con sus características actuales, es un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del siglo XX. Como fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la segunda guerra mundial. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar en la Europa del siglo XIX,

se modificaron irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del siglo XX para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de servicios al huésped (Jiménez, 2008).

Ahora bien, en cuanto a su clasificación la Secretaría de Turismo de México ha creado el *Sistema de Clasificación de Hoteles (SCH)*, siendo el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios.

De cara a los turistas, tanto nacionales como extranjeros, el SCH maximiza la claridad y simplicidad comunicativa al hacer uso del código más común en hotelería: la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas, con intervalos de media estrella. El número de estrellas refleja de modo intuitivo el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes de modo que hoteles con cualidades superiores obtienen también mayor número de estrellas al ser evaluados (véase cuadro 2.5).

En suma, se plantea que la operación del SCH seguirá siendo liderada por la Secretaría de Turismo, en coordinación con las asociaciones y cadenas de hoteles, así como con hoteles independientes, apoyándose en visitadores propios y revisores independientes para realizar la clasificación de los cerca de 18 mil hoteles en el territorio nacional.

Cuadro 2.5. Categoría de Hoteles en México

	Una estrella: solo ofrece lo indispensable.
	Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos
	Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.
	Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior.
	Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales

Fuente: Secretaría de Turismo de México

CAPITULO III. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

La presente revisión de literatura está encaminada a mostrar aplicaciones en esta materia, donde se podrá identificar aquellas variables que determinan la competitividad de las empresas hoteleras, entre otras. Por lo que, a partir del marco teórico analizado se puede inferir que el terreno de las *competencias básicas* es inminente la importancia que éstas tienen para que las empresas se posicionen como verdaderos entes competitivos, capaces de crear ventajas que perduren en el tiempo.

La empresa hotelera contribuye en el empleo y sus efectos indirectos sobre el medio ambiente. Y es que la presencia de estos negocios en una zona determinada contribuye al bienestar de las personas en las zonas turísticas de influencia, y revitaliza actividades económicas (Carmona, 2012). Por ello, es necesario mencionar los objetivos, las metodologías utilizadas por los autores citados, así como las dimensiones principales de los estudios realizados determinan diversas variables, entre las que se encuentra la *Competitividad* del sector hotelero de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 3. **Relación de artículos analizados sobre el sector hotelero**

Año	Autor/autores	Objetivo	Resultados	Variables
2000	Monfort	Examina las características internas de los negocios de «hotelería de litoral» en dos destinos mediterráneos representativos del segmento «sol y playa» en la Comunidad Valenciana: Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón	Se ha recurrido a un análisis de corte estratégico, a partir del soporte analítico formulado en la Teoría de los Recursos y Capacidades y las Configuraciones Organizativas, identificando y modelizando los aspectos internos y externos a la organización que subyacen en la consecución, sostenibilidad y apropiación de las ventajas competitivas	Recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación, recursos organizativos.
2002	Regalado y Viardot	El artículo presenta el inicio de una investigación en marcha sobre la evolución de las competencias de las empresas como resultado de las nuevas tecnologías en los servicios turísticos.	Después de definir la desintermediación y analizar la dinámica de los principales actores de la industria del turismo, el documento desarrolla un modelo cuantitativo y cualitativo para evaluar el impacto de la desintermediación sobre las competencias esenciales en cada uno de los actores estudiados. Finalmente, evalúa los beneficios de esta nueva forma de mediación en el sistema turístico.	desintermediación, competencias esenciales.
2004	Camisón	Este trabajo revisa la senda en los ámbitos nacional e internacional en el desarrollo de los sistemas de acreditación de la calidad turística, así como valora la contribución de estos modelos a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas	La evidencia muestra que las empresas hoteleras que tienen implementado un sistema de calidad total tienen un mejor desempeño que los hoteles que se certifican.	Calidad Total, certificación.

		de los agentes que han realizado la certificación.		
2011	Garrido y Padilla	Profundizar en el concepto del CRM (gestión de la relación con clientes), analizando el estado de la investigación y examinando los principales factores que van a incidir en su exitosa implementación	Desde el prisma de la teoría de recursos se contempla que, para que una empresa fuera capaz de establecer una ventaja competitiva, sus recursos debían trabajar juntos para crear capacidades organizativas, de carácter intangible y difíciles de imitar y sustituir.	CRM, marketing, ventas, servicios y apoyo, tecnologías de la información,
2008	Gazzera	El presente trabajo se constituye en el resultado de experiencias teóricas compartidas de trabajos de investigación en la medición de intangibles en empresas turísticas hoteleras y su adaptación para su aplicación como experiencia piloto en Toluca, México.	Se detectó que en contextos empresariales como el actual de continuos cambios y complejidad, las empresas buscan de alguna manera desarrollar estrategias basadas fundamentalmente en los recursos internos frente a hacerlo según consideraciones de tipo externo, en un intento por generar un valor entregado superior a sus clientes y superar así las tradicionales fuentes de búsqueda de ventajas competitivas.	Capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional y capital social.
2009	Moreno y Coromoto	Según investigaciones y publicaciones consultadas, existen ciertas dudas sobre la calidad de los servicios prestados.	Fue necesario realizar un análisis de la calidad de los servicios hoteleros en el Municipio Libertador del Estado Mérida, desde el punto de vista del huésped, para promover el incremento de la competitividad del sector.	Calidad del servicio, expectativas, percepciones.
2010	Serrato et al.	Promover la competitividad Internacional de las empresas hoteleras de México con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y sostenible.	Los resultados obtenidos son incluyentes en el sentido de que contemplan elementos definidos para la competitividad turística a nivel país o región, pero incluyen también elementos relevantes para un análisis de competitividad turística al nivel de una entidad.	Actividad cultural, Recursos naturales, recursos humanos, infraestructura de hoteles, flujo de personas, seguridad pública, rentabilidad, promoción turística, eficiencia gubernamental.
2011	García y Rodríguez	Definir estrategias que le permitan mejorar su competitividad y alcanzar niveles de ocupación cualitativa y Cuantitativamente óptimos en el sector hotelero.	Se obtuvo el listado lo más completo posible de las capacidades distintivas del hotel analizado.	Utilidad/pérdida, demanda, competencias, escenarios y capacidades distintivas
2011	Caro, Leyva y Vela	Se analiza mediante un modelo econométrico el impacto del nivel de calidad en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (tic) sobre el grado de competitividad del sector hotelero en la península de Yucatán.	Los ocho modelos desarrollados explicaron en forma adecuada y suficiente que el uso de las tic con una adecuada capacitación de los usuarios de estos sistemas, un correcto valor de utilización, un apropiado grado de informatización y un pertinente nivel de seguridad informática influyen de manera importante en el porcentaje de ocupación media en las empresas hoteleras de la península de Yucatán incrementándolo	Calidad, competitividad, tecnologías de la información, hoteles.
2011	Santamaria y Cadrazco	Proponer un proceso de mejoramiento del marketing de servicios en el sector hotelero de Santiago de Tolú, Sucre.	La investigación permitió proponer acciones y estrategias para mejorar la calidad en la prestación del servicio hotelero y aumentar el promedio de ocupación durante todo el año.	Calidad del servicio al cliente, reservación hotelera, servicio de instalaciones, seguridad física, restaurante/cocina, mantenimiento a las instalaciones.
2011	Del Toro	El presente material fundamenta la importancia de esta actividad para lograr la satisfacción de nuestros clientes	Las actividades de limpieza para lograr el confort higiénico de todas las áreas y habitaciones del hotel es un tema que requiere una	Limpieza, confort higiénico, ambiente.

		y que quieran regresar por la pulcritud y limpieza.	atención especial, pues cuando alguien emite juicios sobre la calidad de un hotel, los criterios de limpieza siempre están presentes, un lugar limpio ayuda a sentirse bien y proporciona bienestar a la vez de resultar más atractivo.	
2012	Benavides	Estudio empírico de la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero andaluz	Relación entre calidad y productividad.	Productividad, servicios, calidad.
2012	Rodríguez et al.	Los autores ofrecen un acercamiento a los métodos y estrategias desarrolladas para la fijación de precios y tarifas en la Industria de la Hotelería. Relacionan las técnicas con las características propias del sector y con su estructura de costos.	Se analizan las ventajas y desventajas de las técnicas y el rol de los costos en la búsqueda de la competitividad para un desarrollo sustentable.	Competitividad, precio, costos.
2012	Alves et al.	El objetivo fue analizar las competencias necesarias para un gestor hotelero bajo la percepción de los propios gestores del Polo Turístico Vía Costeira, Natal, Brasil.	Entre los principales resultados se observó que las competencias prioritarias necesarias para un gestor hotelero son la gestión de la calidad y la gestión de los recursos humanos.	Competencias del conocimiento, competencias de la formación, competencias con las actitudes y la personalidad.
2013	García de León	Se presenta una visión general de las características y gestión de un conjunto de activos intangibles que se consideran relevantes para el desarrollo de los establecimientos hoteleros bajo la perspectiva de la "Teoría de los recursos y capacidades"	Se destaca que uno de los retos que enfrenta este enfoque de competitividad es el de lograr un mayor perfeccionamiento de los métodos de medición de intangibles.	Ventaja competitiva, activos intangibles, Industria hotelera, capital, humano, capital social.
2013	Gaspar et al.	Los autores muestran que este tipo de hospedaje tiene como estrategia la diferenciación por medio de oferta de servicios y experiencias singulares a los huéspedes. De esta manera, las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort.	Se pudo verificar también que aún los hoteles con alto desempeño, subutilizan las herramientas de la atención virtual, lo que parece que no contribuye de manera plena para la oferta de una experiencia singular y diferenciada en relación con la comunicación con sus clientes actuales, así como con los clientes potenciales	Hotel resort, atención virtual, ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La riqueza cultural y natural de México son elementos que influyen en el crecimiento del sector turístico que atraen a turistas internos y externos, dando oportunidad a actividades que eleven la productividad y crecimiento económico del país. El informe de competitividad de la industria de viajes y turismo publicada por el foro económico mundial de turismo 2012 establece que México se encuentra en el lugar 43 del ranking mundial, camino que aún es largo por recorrer para ubicarse en mejor posición respecto a otros países, pero también es necesario mencionar que es el primer lugar de los países de Latinoamérica que aparecen en los resultados (forum, 2012), lo cual otorga una ventaja

respecto a otros países, además por décadas México ha sido destino turístico de gran importancia.

La globalización así como la tecnología de la información son fenómenos que han influido en el crecimiento del sector turístico, permitiendo al viajero a tener mayores opciones e información para planear visitas o negocios a ciertos destinos.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 el crecimiento del sector turístico debe de respetar todos los entornos naturales, sociales y culturales de México, ya que son gran atractivo por su cultura, gente, diversidad climática, flora y fauna, geografía, especies endémicas, pueblos mágicos (Presidencia de la Republica-Mexico, 2007). Así cada uno de los estados de la República Mexicana tiene características específicas que contribuyen a consolidar su desarrollo económico.

Es necesario mencionar que Michoacán se encuentra posicionado en el sitio 23 del índice de competitividad turística 2012 de los Estados Unidos Mexicanos con un 32.3% del valor de índice de cada estado. Comparado con el 50.6% del estado que ocupa el primer lugar Quintana Roo existe una gran diferencia de acuerdo a diversos factores y destinos turísticos que tiene este estado. Pero, si hacemos una comparación con un estado similar en cuanto a características y ubicación sería el estado de Colima, también existe una gran diferencia ya que éste ocupa el cuarto lugar a nivel nacional con un 40.1% según el Centro de investigación y estudios turísticos (Centro de Investigaciones de Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey, 2012).

Lo anteriormente expuesto es muy relevante; ya que, el estado de Colima tiene solo un 10% de territorio respecto a Michoacán, además por sus condiciones geográficas y económicas los dos destinos tienen visitantes tanto de placer como de negocios por su características de turismo de sol y playa, montaña, pueblos mágicos, universidades, puertos comerciales.

La ciudad de Morelia capital del estado de Michoacán fundada en el año de 1541 es una ciudad colonial llena de historia y belleza Patrimonio de la Humanidad desde 1991, reflejado en sus monumentos arquitectónicos que la distinguen de otras ciudades coloniales. En este sentido, el sector turístico en Morelia es de gran relevancia, pero aún se puede dar más, ya que la ciudad cuenta con festivales culturales, clubes deportivos,

oferta gastronómica, entretenimiento nocturno, convenciones, universidades que es atractivo para el visitante. Por ello, contar con la infraestructura, profesionalización, diversidad en categorías, ubicación del sector hotelero es un elemento que el sector debe tener a la vanguardia e identificar las competencias que le permitan alcanzar un nivel de competitividad sostenible.

En este sentido, y de acuerdo al Centro de Investigaciones de Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey 2012, Morelia cuenta con los elementos necesarios para ser un gran destino turístico y de negocios, pero de acuerdo al índice de competitividad turística de los Estados Unidos Mexicanos Michoacán ocupa el lugar 23 respecto a los demás estados. Por tal motivo es necesario conocer si las competencias organizativas de los hoteles son las adecuadas para brindar el servicio que los clientes esperan, comparando la categoría de las competencias de la organización, es decir las cosas que saben hacer mejor que sus competidores. Esto es, es necesario conocer en qué medida sus recursos y capacidades impactan a la competitividad.

De lo cual puede surgir los siguientes cuestionamientos: *¿Cuáles son las principales capacidades que afectan la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia?*
¿Cuáles son los principales recursos que afectan la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia?

En el siguiente apartado se presenta la segunda parte de este trabajo que consiste en la metodología empleada, así como los resultados alcanzados y las conclusiones del mismo.

CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se detalla el método elegido para el desarrollo de este trabajo, así como el sector investigado y el modelo analítico utilizado para responder a las preguntas planteadas.

Así, las unidades de análisis para este estudio es la organización, optándose por limitar la población estudiada a empresas del sector hotelero de la ciudad de Morelia, capital del estado de Michoacán.

Por tanto, para determinar la muestra de hoteles se utilizó la lista de la empresa de reservaciones TripAdvisor, la cual permite acceder con facilidad a las principales agencias de viaje online, como: Expedia, Orbitz, Travelocity, Hoteles.com, Priceline, Booking.com y otras más. El criterio para seleccionar a las empresas hoteleras consistió en incluir a hoteles sin categoría, tres estrellas, cuatro estrellas y cinco estrellas, de acuerdo a la información proporcionada en la base de datos consultada, tomando como base temporal la información del periodo comprendido de los años 2011 a 2013. El total de hoteles analizados ascendió a 337 empresas conformado de la siguiente manera:

Cuadro 4. Muestra de hoteles

Hoteles sin categoría	61
Hoteles tres estrellas	95
Hoteles cuatro estrellas	141
Hoteles cinco estrellas	40
Total	337

Fuente: TripAdvisor

Medición de variables

Las variables empleadas en este estudio se derivan de la revisión de la literatura relacionada con temas de la teoría de Recursos y Capacidades. Los valores contenidos en ellas tienen como origen la opinión que los clientes expresadas en una escala del Likert de la base de datos TripAdvisor. De modo que el valor 1 expresa una opinión pésima, el 2 una opinión mala, el 3 regular, el 4 es muy bueno y el 5 es excelente. A continuación, se describen las variables empleadas:

Calidad-precio. Respecto a esta variable el respaldo teórico se encuentra en las aportaciones de Fernández y Suárez (1996); Hamel (1994); Benavides (2012); Santamaria y Cadrazco (2011).

Ubicación del hotel. La ubicación del hotel está relacionado con el servicio de las instalaciones. Los trabajos de Santamaria y Cadrazco (2011) y Serrato et al. (2010) respaldan las instalaciones como uno de los factores que fortalecen la competitividad de las empresas de este sector.

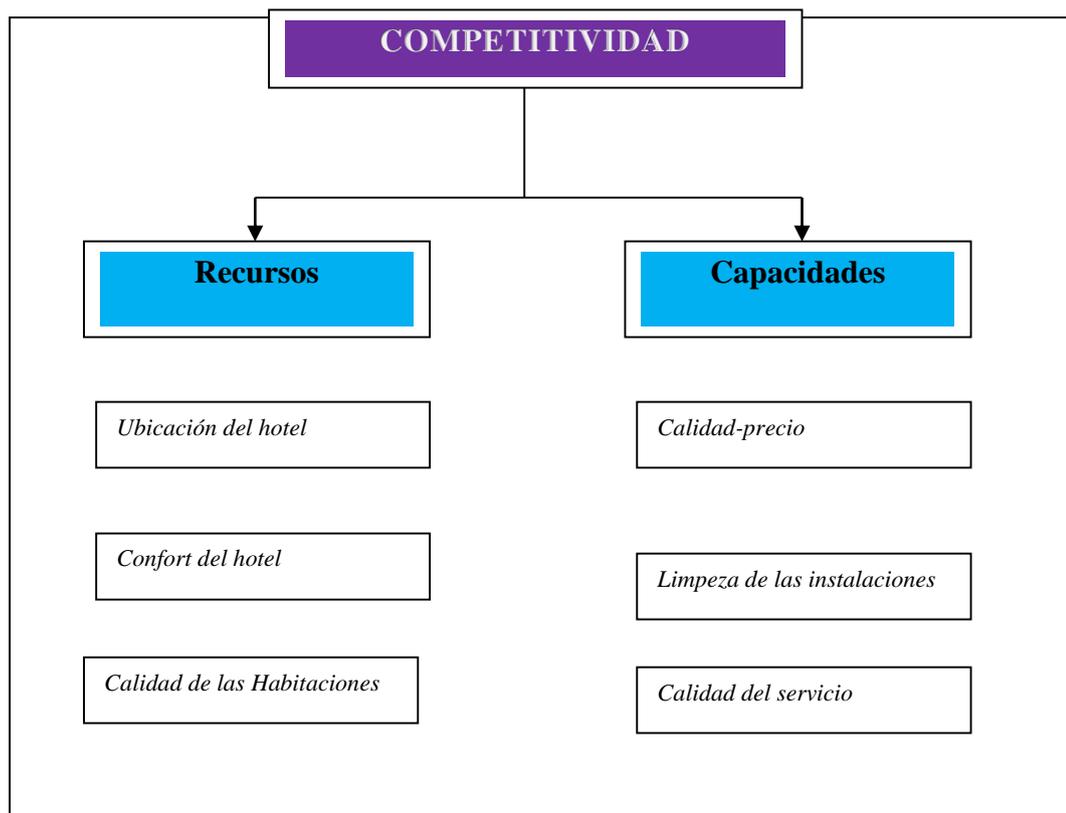
Confort del hotel. Los activos tangibles son básicos en este rubro. Es decir, las instalaciones son las responsables del nivel de confort de los hoteles, según Santamaria y Cadrazco (2011).

Calidad de las habitaciones. Benavides (2012) respalda con su trabajo la importancia de esta variable. Por tanto, esta variable está relacionada a su vez con la infraestructura de los hoteles de acuerdo con Serrato et al. (2010) y con las aportaciones sobre la calidad total en los hoteles de Camisón (2008).

Limpeza de las instalaciones. Esta variable tiene una significación muy destacable dado que las actividades de limpieza son fundamentales para lograr el confort higiénico de todas las áreas y habitaciones, pues cuando alguien emite juicios sobre este rubro estos impactan en la calidad de un hotel y consecuentemente en su competitividad. Así, esto se relaciona con los trabajos de Del Toro (2011).

Calidad del servicio. La calidad del servicio es parte de las capacidades de las empresas hoteleras de acuerdo con los principios teóricos previamente establecidos. Por lo que coincide con las investigaciones de Moreno y Coromoto (2009), Santamaria y Cadrazco (2011).

Cuadro 5. Diagrama de variables



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VI. RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales resultados de los contrastes realizados a partir de las pruebas no paramétricas de acuerdo con la hipótesis planteada en nuestro trabajo de investigación, la cual planteaban que la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia depende de sus recursos y capacidades.

En el primer contraste realizado con el estadístico Tau_b Kendall los resultados muestran suficiente evidencia de correlación de variables (véase tabla 1). Concretamente, los valores de la tabla son bastante significativos donde los coeficientes que más se correlacionaron con la variable *Competitividad* fueron la variable independiente *Confort del Hotel* con un coeficiente bastante significativo de .712 puntos, seguido de la variable *Calidad de las Habitaciones* con un coeficiente de .701 puntos, y en tercer lugar un coeficiente de .682 respecto a la *Calidad del Servicio*¹¹.

En relación a las demás variables los resultados alcanzados en este contraste se muestran coeficientes elevados en las variables *Limpieza de las habitaciones* respecto a la variable *Limpieza de las instalaciones* con .638 puntos. Seguido de la variable *Calidad precio* referente a *Calidad del servicio* con .635 puntos (véase la tabla 1).

Por otro lado, el contraste realizado con la Regresión Ordinal, este permite dar forma a la dependencia de una respuesta ordinal politómica sobre un conjunto de predictores, que pueden ser factores o covariables. El diseño de la regresión ordinal se basa en la metodología de McCullagh (1980, 1998) y en la sintaxis se hace referencia al procedimiento como PLUM (véase la tabla 2).

¹¹Tau_b Kendall es una medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

De modo que, a la luz de los resultados obtenidos con la Regresión Ordinal se pudo observar que de los tres estadísticos utilizados (Cox y Snell, Negelkerke y McFadden) los coeficientes de determinación muestran que las variables independientes (recursos y capacidades) tienen una relación estrecha con la variable dependiente (competitividad) (véase las tablas 2, 2A y 2B). Así, se puede destacar que la correlación más elevada de la variable dependiente *Competitividad* en relación a la independiente *Calidad de las Habitaciones (Recursos)* en el coeficiente del Pseudo R^2 le corresponde a los estadísticos Negelkerke con .828 puntos, seguido de Cox y Snell con .823 puntos (véase la tabla 2A y 2B). En segundo lugar los resultados muestran que las variables *Confort del Hotel (Recursos)* con .719 puntos y *Calidad del Servicio (Capacidades)* con .641 en sus coeficientes de determinación, (véase la tabla 2 A), también son bastante significativos.

Tabla 1. Correlaciones Tau_b Kendall bivariado

		Opinión de los huéspedes respecto de la calidad-precio	Opinión de los huéspedes acerca de la ubicación del hotel	Opinión de los huéspedes respecto del confort del hotel	Opinión de los huéspedes respecto de la calidad de las habitaciones	Opinión de los huéspedes respecto de la limpieza de las instalaciones del hotel	Opinión de los huéspedes acerca de la calidad del servicio	Competitividad
Tau_b de Kendall								
Opinión de los huéspedes respecto de la calidad-precio	Coefficiente de correlación	1.000	.345**	.472**	.546**	.547**	.635**	.656**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	337	337	337	337	337	337	337
Opinión de los huéspedes acerca de la ubicación del hotel	Coefficiente de correlación	.345**	1.000	.293**	.412**	.430**	.403**	.462**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	337	337	337	337	337	337	337
Opinión de los huéspedes respecto del confort del hotel	Coefficiente de correlación	.472**	.293**	1.000	.514**	.510**	.512**	.712**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	337	337	337	337	337	337	337
Opinión de los huéspedes respecto de la calidad de las habitaciones	Coefficiente de correlación	.546**	.412**	.514**	1.000	.638**	.581**	.701**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	337	337	337	337	337	337	337
Opinión de los huéspedes respecto de la limpieza de las instalaciones del hotel	Coefficiente de correlación	.547**	.430**	.510**	.638**	1.000	.626**	.657**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	337	337	337	337	337	337	337
Opinión de los huéspedes acerca de la calidad del servicio	Coefficiente de correlación	.635**	.403**	.512**	.581**	.626**	1.000	.682**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	337	337	337	337	337	337	337
Competitividad	Coefficiente de correlación	.656**	.462**	.712**	.701**	.657**	.682**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 2. Matriz del coeficiente de determinación Pseudo R-cuadrado bivariado Cox y Snell

Variabes	Calidad precio (Capacidad)	Ubicación del H. (Recurso)	Confort del H. (Recurso)	Calidad Habitaciones (Recurso)	Limpieza de las Instalaciones (Capacidad)	Calidad Servicio (Capacidad)	Competitividad
Calidad precio	1.000	.182	.438	.452	.396	.513	.672
Ubicación	.177	1.000	.198	.238	.226	.200	.422
Calidad descanso	.267	.107	1.000	.320	.292	.299	.677
Habitaciones	.392	.236	.410	1.000	.469	.420	.677
Limpieza	.391	.226	.439	.519	1.000	.443	.628
Servicio	.510	.212	.440	.479	.454	1.000	.680
Competitividad	.608	.392	.714	.823	.601	.637	1.000

Fuente: Información obtenida de la investigación de fuentes secundarias.

Tabla 2 A. Matriz del coeficiente de determinación Pseudo R-cuadrado bivariado Negelkerke

Variabes	Calidad precio (Capacidad)	Ubicación del H. (Recurso)	Confort del H. (Recurso)	Calidad Habitaciones (Recurso)	Limpieza de las Instalaciones (Capacidad)	Calidad Servicio (Capacidad)	Competitividad
Calidad precio	1.000	.199	.479	.493	.433	.560	.734
Ubicación	.211	1.000	.236	.284	.270	.238	.503
Calidad descanso	.286	.115	1.000	.343	.312	.320	.724
Habitaciones	.430	.258	.448	1.000	.513	.440	.741
Limpieza	.442	.256	.496	.587	1.000	.501	.710
Servicio	.564	.234	.486	.529	.502	1.000	.752
Competitividad	.612	.344	.719	.828	.605	.641	1.000

Fuente: Información obtenida de la investigación de fuentes secundarias.

Tabla 2 B. Matriz del coeficiente de determinación Pseudo R-cuadrado bivariado McFadden

Variabes	Calidad precio (Capacidad)	Ubicación del H. (Recurso)	Confort del H. (Recurso)	Calidad Habitaciones (Recurso)	Limpieza de las Instalaciones (Capacidad)	Calidad Servicio (Capacidad)	Competitividad
Calidad precio	1.000	.081	.234	.244	.205	.292	.451
Ubicación	.107	1.000	.121	.149	.141	.122	.301
Calidad descanso	.114	.042	1.000	.142	.127	.130	.415
Habitaciones	.203	.110	.215	1.000	.258	.210	.462
Limpieza	.230	.119	.268	.339	1.000	.271	.458
Servicio	.304	.101	.246	.277	.258	1.000	.486
Competitividad	.183	.082	.245	.339	.180	.198	1.000

Fuente: Información obtenida de la investigación de fuentes secundarias.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo la revisión de la literatura, la hipótesis planteada y el análisis de los datos, se desprenden las siguientes conclusiones:

En respuesta a la primera pregunta que se plantea: *¿Cuáles son las principales capacidades que afectan la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Morelia?* Los resultados alcanzados muestran evidencia de correlación de las variables analizadas bastante significativas (véase la tabla 1). Es decir, los valores del estadístico Tau_b Kendall muestran que la *Competitividad* está correlacionada con las variables independientes (Capacidades), tales como *Calidad Precio*, la cual presenta un valor de .656 puntos, seguido de *Limpieza de las Instalaciones* con .657 y la variable de *Calidad del Servicio* con una correlación de .682 puntos.

En el caso del coeficiente Pseudo R² los resultados muestran valores de igual forma bastante significativos. En la variable *Calidad del Servicio* el puntaje asciende a .641, de acuerdo a los valores expresados en la tabla 2 A, seguidos de la variable *Calidad Precio* con un coeficiente de .612 puntos, y .605 puntos de la variable *Limpieza de las Instalaciones*.

En respuesta a la segunda pregunta que plantea: *¿Cuáles son los principales recursos que afectan a la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Morelia?* Los hallazgos obtenidos indican que las variables como *Ubicación del Hotel* con .462 puntos, *Confort del Hotel* con un coeficiente de .712, y *Calidad de las Habitaciones* con .701 de coeficiente están correlacionados con la variable *Competitividad*.

Entre tanto, los estadísticos de Pseudo R² muestran que en variables como *Calidad de las Habitaciones* le corresponde un coeficiente de .828 puntos de acuerdo a la tabla 2A; a diferencia del primer contraste del estadístico Tau_b Kendall en el que dicha correlación la pone en segundo plano. Respecto a variables como el *Confort del Hotel* presenta un

coeficiente bastante significativo de .719 puntos (véase la tabla 2 A), seguido de la *Ubicación del Hotel* con .392 puntos de acuerdo con la tabla 2. Por lo tanto, los hallazgos encontrados a partir de los contrastes realizados apoyan la proposición rectora de nuestra investigación, debido a que las variables independientes (recursos y capacidades) predicen el valor de la variable dependiente (competitividad).

Consecuentemente, los resultados alcanzados pueden indicar que las variables analizadas son fundamentales para el nivel de Competitividad de las empresas hoteleras de acuerdo a lo expuesto por autores como García de León (2013) apunta que el valor de los intangibles en este tipo de organizaciones crea precisamente la Ventaja Competitiva.

Tomando las evidencias de este estudio, los datos favorecen a los planteamientos por autores como Rodríguez et al. (2012); Alves et al. (2012), entre otros, quienes han señalado que tipo de Recursos y Capacidades son inherentes a este sector que desde hace mucho tiempo está comprometido con la calidad de sus servicios.

Por otro lado, esta investigación tiene importantes implicaciones. La primera, es que los resultados muestran que efectivamente una batería de Capacidades representadas con las variables analizadas de Calidad del Servicio, Calidad Precio y Limpieza de las Instalaciones; así como Recursos constituidos con las variables Ubicación del Hotel, Confort del Hotel y Calidad de las Habitaciones son dependientes de la Competitividad. Sin embargo, consideramos que no son las únicas que tienen esta característica debido a que es necesario realizar investigaciones de campo en los que también se incluyan variables como tipo de certificaciones, categoría de los hoteles, prestigio de la cadena, etc.

Finalmente, en lo que respecta a los medios utilizados para alcanzar los resultados son limitados debido a que no fue posible analizar variables como rentabilidad de este tipo de organizaciones, capital humano, nivel de competencias de los empleados en aras de establecer una relación causa-efecto entre la Competitividad de los hoteles y los coeficientes de las variables independientes analizadas. Por lo que para futuros estudios será recomendable incluir este tipo de análisis.

BIBLIOGRAFÍA

Abrahamson, E. y Fombrun, C. J. (1994): "Macrocultures: Determinants and consequences". *Academy of Management Review*, Vol. 19, N. 4, pp. 728-755.

Alchian, A. A. (1950): "Uncertainty, evolution and economic theory". *Journal of Political Economy*, Vol. 58, N. 3, pp. 211-221.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, N. 14, pp. 33-46.

Andrews, K. R. (1977): *El concepto de estrategia*. Pamplona: EUNSA. [La obra original ha sido publicada con el nombre *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971].

Ansoff, I. (1965): *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw-Hill [Existe versión en castellano: La estrategia de la empresa. Barcelona: Orbis, 1985].

Alves, T.T.; Marreiro, D.M.; y Duarte, A. M.A (2012): "Competencias y Habilidades de los Gestores de Hoteles de lujo y súper lujo. Un estudio de caso en el Polo Turístico Vía Costeira, Natal, Brasil". *Revista Estudos y Perspectivas en Turismo*. Vol. 21, pp.604-620.

Argyris, CH. y Schön, D. (1978): *Organization learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.

Argyris, CH. y Schön, D. (1996): *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.

Benavides Chicón, C. G. (2012): *Calidad Y Productividad en el sector hotelero Andaluz*.

Barney, J. B. (1986): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, Vol. 11, N. 3, pp. 656-665.

Barney, J. B. y Ouchi, W. G. (1986): *Organizational economics*. San Francisco: Jossey Bass.

Barney, J. B. (1990): "The debate between traditional management theory and organizacional economics: Substantive differences or intergroup conflict?". *Academy of Management Review*, Vol. 15 N.3, pp. 382-393.

Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol.17, N.1, pp.99-120.

Barney, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, Vol. 9, N. 4, pp.49-61.

Black, J.A Y Boal, K.B (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp.131-148.

Bueno, E. (1993): *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Pirámide.

Bueno, E. y Morcillo, P. (1993): "Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial": Un modelo de análisis. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, pp.29-47.

Bueno, E. (1995): La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica, en Cuervo, A. (ed.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.

Bueno, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, N.164, pp.207-229.

Bueno, E.; Cruz, I. y Duran, J. (1996): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.

Cabanelas, J. (1997): *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Pirámide.

Calvo, A. y López, V. (2003): "Modelo de RBV y rendimiento empresarial: Análisis discriminante en la PYMES gallegas". *Boletín de Estudios Económicos*, N.108, pp.503-521.

Camisón, C. (1999a): "Cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles". *The Iberoamerican Academy of Management First International Conference*. Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective. Universidad Carlos III de Madrid.

Camisón, C. (2004): ". El papel de los sistemas de acreditación y certificación de calidad". *Estrategias de Calidad Turística*. Caja Rural Intermediterránea. España.

Carmona, E.; Céspedes, J.J. y Jérez, P. (2000): "El papel de los recursos humanos en el desarrollo de las capacidades estratégicas. Una evidencia empírica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, N. 2, pp.117-130.

Carmona, O. G. (2012): "HOSPITALITY COMPETITIVENESS MEASUREMENT SYSTEM", *Global Business and Technology Association*, pp.1-8

Caro, J. M.; Leyva, M.C.; y Vela, M.R.(2011): "Calidad de las Tecnologías de la Información y Competitividad en los Hoteles de la península de Yucatán". *Revista Contaduría y Administración*, No. 235, septiembre-diciembre, pp. 121-146.

Chamberlain, E.H. (1933): *The Theory of Mono Polistic Competition*. Cambridge, Mass:Harvard University Press.

Chandler, A. D. Jr. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press.

- Claver, E.; Llopis, J.; Molina, H.; Conca, F.; Molina, J.F. (2000): “La tecnología como factor de competitividad: Un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LV, N.169, pp. 119-138.
- Coase, R. H. (1937): “The nature of the firm”. *Económica*, Vol. 4, N. 16, noviembre, pp. 886-905. [Existe traducción al castellano en Cuervo, A. *et al.*, Eds. (1979): *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Pirámide].
- Collis, D. J. (1994): “How valuable are organizational capabilities?”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.143-152.
- Collis, D. J.; y Montgomery, C. A. (1995): “Competing on resources: Strategy in the 1990s”. *Harvard Business Review*, Vol. 73, julio-agosto, pp.118-128.
- Cook, S. D. N. y Yanow, D. (1993): “Culture and organizational learning”. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, N. 4, pp. 373-390.
- Corner, P. D.; Kinichi, A. J. y Keats, B. W. (1994): “Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice”. *Organization Science*, N. 3, pp. 294-308.
- Cuervo, A. (1992): “Bases para el diseño organizativo de la empresa”. *Papeles de Economía Española*, N. 39, pp. 88-115.
- Cuervo, A. (1993a): “Situación económico-financiera de la empresa: Evolución y perspectivas”, en: García Delgado, J. L. (Dir.): *España Economía*, 6a edición. Madrid: Espasa-Calpe.
- Cuervo, A. (1993b): “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de Economía Española*, N. 56, pp. 363-378.
- Cuervo, A. (1995): “La dirección estratégica de la empresa”, en: Cuervo, A. (Dir.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.
- Cuervo, A. (1999): “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa”. *Papeles de Economía Española*, N.78-79, pp.34-55.
- Cuervo, A. (1994): *Introducción a la administración de empresas*. Madrid. Civitas.
- Cuervo, A. y FERNÁNDEZ, Z. (2000): “La dirección de empresas. Una visión impresionista de un siglo de estudios sobre la empresa”. *Revista Asturiana de Economía*, N. 16-17, pp. 43-81.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1965): *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México: Herrero Hermanos.
- Cyert, R. y March, J. (1964): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Daft, R. L. y Weick, K. E. (1984): “Toward a model of organizations as interpretation systems”. *Academy of Management Review*, Vol. 9, N. 2, pp. 284-295.

- Daft, R.L. (2000): *Teoría y diseño organizacional*. México: Internacional Thomson Editores, [traducción del libro *Organizational theory and desing* 1998, South Western College Publishing.].
- Day, G.S. (1994): “The capabilities of market-driven organizations”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, oct., pp. 37-52.
- Del Toro, S.M. (2011): “La limpieza y el confort higiénico en los hoteles”. *Revista electrónica de la Agencia de medio Ambiente*. No. 21, pp.1-6.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): “Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management Science*, Vol.35, N. 12, pp.1504-1511.
- Dodgson, M. (1993): “Organizational learning: A review of some literatures”. *Organization Studies*, Vol. 14, N. 3, pp. 375-394.
- Drucker, P. F. (1993): *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Edmondson, A. y Moingeon, B. (1996): *Organizational learning and competitive advantage*. Londres: Sage.
- Eisenhardt, K.M. (1989): “Bulding Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, pp.532-550.
- Eisenhardt, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1996): “Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms”. *Organization Science*, Vol. 7, N.2, pp.136-150.
- Fernández, E.; Montes, J. y Vázquez, C. (1997): “La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, N.3, pp.11-32.
- Fernández, R. y Vivas, S. (2001): “¿La economía social alternativa a la gestión pública o vanguardia de la privatización de servicios? Una definición del sector servicios de apoyo a personas a partir del análisis de sus recursos y capacidades”, *CIRIEC-ESPAÑA* N.38, pp. 78-100.
- Fernández, Z. (1987): “Evolución del pensamiento estratégico”. *Economistas*, N. 28, pp. 6-12.
- Fernández, Z. (1992): “Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas”. *Información Comercial Española*, N.705, pp.139-152.
- Fernández, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”. *Papeles de Economía Española*, N.56, pp.178-193.
- Fernández, Z. (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.2, N.2, pp.11-19.
- Fernández, Z. (1999): “Presentación”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N. 1, pp.11-20.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N. 3, pp.73-92.

Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985): "Organizational learning". *Academy of Management Review*, Vol. 10, N. 4, pp. 803-813.

Flores, R.; Fernández, Y. y Gutiérrez, C. (2002): *Análisis de grupos estratégicos desde una perspectiva basada en recursos: Una aplicación económico-financiera a la industria papelera española*. Universidad de León, Departamento de Dirección y Economía de la Empresa. <http://www.acede2003.org/archivos/198.pdf>

Fong, C. (2002): *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de la ventaja competitiva sustentable en la Pyme. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).

Foss, N.J. y Knudsen, T. (2003): "The resource-based tangle: Toward a sustainable explanation of competitive advantage". *Managerial and Decision Economics*, N.24, pp. 291-307.

García J.M. y Melián, A. (2003): "Evaluación del potencial competitivo de una actividad económica en un territorio desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, N.3, pp.101-118.

García, J. y Medina, D. (1998): "El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: Una evaluación empírica", *Estudios Turísticos*, N.136, pp.83-108.

García, V.G.; González, V.M.; Rodríguez, V.; y Pupo, G.B. (2011): "Metodología para la determinación del rumbo estratégico de entidades hoteleras". *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*. Vol. 4, No. 10, (Julio/julho) pp.1-24.

García de león, S. (2013): "Strategic Importance of Intangible Assets in the Hotel Industry". *Revista HOSPITALIDAD-ESDAI*. Enero-Junio, pp. 1-20.

Garrido, A.; y Padilla, M.A. (2011): El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico e el sector hotelero español". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 20, pp.101-118.

Gaspar, A.M.; Aparecido, D.S.; Fernández, P.E.; y león, D.D. (2013): "Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles resort en Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 22 pp. 251-275.

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

Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Grant, R. M. (1997): "The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, Vol. 30, N.3, pp.450-454.

Green, H.; Hunter, C. y Moore, B. (1990): "Application of Delphi technique in Tourism". *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, N.2, pp.270-279.

Hax, A. C. y Majluf, N.S. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires:Granica.

- Hamel, G. (1994): "The concept of core competence", en: G. Hamel y A. Heene (eds): *Competence based competition*, pp. 11-33. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990): "El propósito estratégico". *Harvard-Deusto Business Review*, N.41, pp. 75-94. [Este artículo ha sido publicado anteriormente con el título "Strategic Intent" en *Harvard Business Review*].
- Hamel, G. Y Prahalad, C.K. (1998): *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, 1ª. Reimpresión. Barcelona: Ariel.
- Hamel, G.; Doz, Y. L. y Prahalad, C. K. (1989): "Collaborate with your competitors and win". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 133-139.
- Hansen, G.& Wernerfelt, B.(1989): Determinants of firm performance:The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management*. J. 10 10, pp. 399-411.
- Handy, C. B. (1978): *Gods of management*. Londres: Pan Books.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994): "Measuring Competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*, Vol.15, N.4, pp.63-84.
- Hennart, J. F. y Reddy, S. (1997): "The choice between mergers/acquisitions and joint-ventures: The case of japanese investors in the United States". *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.1-12.
- Hernández, M. y Munera, J. L (1998): *Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución*. Documento de trabajo 31-5/98. Murcia: Universidad de Murcia (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).
- Herzog, L. T. (2001): "Aproximación a la ventaja competitiva con base en recursos". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVI, N.172, pp. 5-21.
- Hesterly, W. S.; Liebeskind, J. y Zenger, T. R. (1990): "Organizational economies: An impeding revolution in organization theory". *Academy of Management Review*, Vol. 15, N. 3, pp. 402-420.
- Hilgard, E. R. y Bower, G. H. (1989): *Teorías del aprendizaje*, 2a edición. México: Trillas.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill. 3ª. Edición.
- Hoopes, D. G. y Madsen, T. L. (2003): "Introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity". *Strategic Management Journal*, N.24, pp.889-902.
- Hunt, S.D. (1997): "Resource-advantage Theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior?" *Journal of Economic Issues*, Vol. XXXI, N. 1, pp.59-77.
- Itami, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jiménez, M.A. (2008): "Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI". *INNOVAR/Sociología empresarial*, Vol. 18, No. 32, julio-diciembre pp. 167-194.

- Kogut, B. y Zander, U. (1996): "What Firms Do? coordination, identity, and learning". *Organization Science*, Vol. 7 N.5; pp.502-518.
- Leonard-Barton, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, verano, pp.111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995): "La fabrica como laboratorio de aprendizaje". *Harvard-Deusto Business Review*, N.58, pp.46-61.
- Levitt, B. y March, J. G. (1988): "Organizational learning". *Annual Review of Sociology*, N. 14, pp.319-340.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982): "Uncertain imitability an analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*, N. 13, pp. 418-438.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (2003): "A bargaining perspectiva on resource advantage". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N.11, pp.1069-1086.
- López Marin, F. y Veciana, J.M. (2001): *Enfoque estructural versus recursos y capacidades: Un estudio empírico de los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España*. Documento de trabajo 2001/5. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona (Departamento de Economía de la Empresa).
- López Sintas, J. (1996): "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de recursos". *Economía Industrial*, N. 307. pp.25-35.
- López Yepes, J. A. (1998): *Un modelo de administración de empresas desde la teoría de los recursos y capacidades. Propuesta y evidencia empírica*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).
- López Yepes, J.A. y Madrid, M. F. (1999a): "Gestión de los recursos y capacidades de la empresa: La clave de la ventaja competitiva sostenible". *ICE Tribuna Económica*, N.777, pp. 139-151.
- López Yepes, J.A. y Madrid, M.F. (1999b): "El desarrollo de la dotación de recursos y capacidades de la empresa". *ESIC-MARKET*, N.102, pp.77-99.
- López Yépes, J. A.; Sabater, R. (2000): *La teoría de recursos y capacidades de la empresa: Una revisión*. Documento de trabajo 38-2/00, Murcia: Universidad de Murcia (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales).
- Madhok, A. (1997): "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.39-61.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1990): *The resource-based view of the firm*. Working Paper.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic of Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380.

Makadok, R. (2001): "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability view of rent creation". *Strategic Management Journal*, Vol.22, N.5 pp. 387-401.

March, J. G. y Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and choice in organizations*. Berlín: Universitets-Forlaget.

Mariti, P. (1989): "Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas". *Economía Industrial*, N.266, pp.61-67.

Mariti, P. y Smiley, R. H. (1983): "Co-operative agreements and the organization of industry". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, pp. 437-451.

Medina, R. y García Falcón, J.M. (1998): *El turismo como instrumento de desarrollo: Estrategias de los destinos turísticos*. VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresas y Economía Institucional, Libro de ponencias, Las Palmas de Gran Canaria, pp.1-28.

Menguzzato, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en: A. Cuervo (dir.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas. PP.503-523 Madrid:Civitas.

Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. [Existe traducción al castellano: *La estructura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1984]

Mintzberg, H. (1985): "A review of positioning school of strategic management". *The Fifth Annual Strategic Management Society Conference*, Barcelona, octubre.

Mintzberg, H. (1990): "Strategy formation: Schools of thought", en: Frederickson, J. W. (Ed.): *Perspectives on strategic management*. Nueva York: Harper & Row.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999): *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.

Mintzberg, H. y Waters, J. A (1978): "Patterns in strategy formation". *Management Science*, N.24, pp. 934-948.

Monfort, V. M. (2002): Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. *Cuadernos de Turismo. Universidad de Murcia, No. 10, pp.7-22*

Montgomery, C. A. (1995): *Resources in a evolutionary perspective: A synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy*. Norwell: Kluwer.

Montgomery, C. A. y Wernerfelt, B. (1988): "Diversification, Ricardian rents and Tobin's q". *Rand Journal of Economics*, N. 19, pp. 623-632.

Morcillo, P.; Rodríguez, J.M.; Casani, F. y Rodríguez, J. (2001): "La teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 11, N. 1, pp. 49-65.

Moreno, M., & Coromoto, M. (2009). Expectativas y percepciones del turista sobre el servicio hotelero, Revista *FERMENTUM*, No. 55, mayo-agosto, pp. 331-364.

- Moreno, F. (1997): "Aprendizaje organizativo y generación de competencias". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, N.77-78, pp.247-261.
- Navas, J. E. y Guerras, L.A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Nelson, R.R. (1991): "Why do firms differ, and how does it matter?" *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter special issue, pp. 61-74.
- Nelson, R. R. y Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, Vol. 54, N. 1, pp. 14-37.
- Pedreño, A. (1996): "El turismo en el análisis económico", en Pedreño, A. (dir): *Introducción a la economía del turismo en España*. Madrid: Civitas.
- Penrose, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar. [La obra original ha sido publicada con el título *The Theory of the growth of the firm*, Blackwell. Oxford, 1959].
- Pérez, R. M.; Cazorla, L. (2002): "Características del sector hotelero como factores determinantes de la estrategia de entrada en el exterior". *Papers de Turismo*, N.31-32, pp.30-65.
- Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N.3 pp. 179-191.
- Peteraf, M. A. y Barney, J. B. (2003): "Unraveling the resource-based tangle". *Managerial & Decisión Economics*, Vol. 24, N. 4, pp. 309-323.
- Peteraf, M. A. y Bergen, M. E. (2003): "Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework". *Strategic Management Journal*, N.24, pp. 1027-1041.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Nueva York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA. [La edición original de esta obra es del año 1980, con el título *Competitive strategic*].
- Porter, M. E. (1987): *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México:CECSA. [La edición original de esta obra es del año 1985, con el título *Competitive advantage*].
- Porter, M. E. (1991a): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés. [La edición original de de esta obra es del año 1990, con el título *The competitive advantage of nations*].

Porter, M. E. (1991b): "Towards a dynamics theory of strategic". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special issue, pp. 95-117.

Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1988): "Coaliciones y estrategia global". *Información Comercial Española*, N.658, pp.101-120.

Prado Freire, C. (1995): "Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección". *Discurso de ingreso como Académico Correspondiente a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*. Barcelona: Publicaciones de la RACEF.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991): "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve". *Harvard-Deusto Business Review*. 1er. Trimestre, 1991, pp. 47-64 [Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título "The core competence of the corporation", Vol.68, N.3, mayo-junio, pp.79-91].

Quinn, J. B. (1980): *Strategies for change. Logical incrementalism*. Nueva York: Irwin.

Regalado, O., Y Viardot, E. (2002). El Futuro De La Desintermediacion En Los Servicios Turisticos: ¿Una Evolucion En Las Competencias? *Documento de Trabajo*. Retrieved

[http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle: ELFUTURO DE LA DESINTERMEDIACION EN LOS SERVICIOS TURISTICOS: UNA EVOLUCION EN LAS COMPETENCIAS?](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:ELFUTURO+DE+LA+DESINTERMEDIACION+EN+LOS+SERVICIOS+TURISTICOS:UNA+EVOLUCION+EN+LAS+COMPETENCIAS?)

Robinson, J.V. (1933-1969): *The Economies of Imperfect Competition*, Istand 2d eds. London: Macmillan.

Rodríguez, V. y García, V. G. (2011): "Metodología para la Determinación del Rumbo Estratégico de Entidades Hoteleras". *Revista Turismo y Desarrollo Local*. Vol. 4, No. 10, (julio/agosto) pp. 1-24.

Rodríguez, F.O.; Grzabel,P.V.; y Noguez, T. L. (2012): "Determinació de Precios en la Industria de la Hotelería". *Revista del Instituto Internacional de Costos*, Educación Especial XII Congreso, abril pp.1-17.

RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University Press.

Rumelt, R. P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en: Lamb, E. (Ed.): *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Rumelt, R. P. (1987): "Theory, strategy, and entrepreneurship", en Teece, D. J. (ed): *The competitive challenge*, pp.137-158, Cambridge: MA

Rumelt, R. P. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, N. 12, pp. 167-185.

Rumelt, R. P. (1997): "The evaluation of business strategy", en: Mintzberg, H. y Quinn, J. B.: *The strategy process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Rumelt, R. P.; Schendel, D. E. y Teece, D. J. (1994): "Fundamental issues in strategy", en: Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (Eds.): *Fundamental issues in strategy. A research agenda*, pp. 9-47. Boston: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. P.; Schendel, D. y Teece, D. J. (1991): "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*. N. 12, invierno, Special Issue, pp. 5-29.
- Saá, P. y García, J. M. (2001): "El sistema de recursos humanos y el desarrollo de las capacidades organizativas: Una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, N.8, pp. 109-137.
- Sáez De Viteri, D. (2000): "El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.6, N.3, pp.71-86.
- Santamaría, E. A. y Cadrazco, P. W. (2011): "Matriz de la inteligencia hotelera-mih. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero". *Revista Pensamiento y Gestión*. No. 31, pp. 1-6
- Schoemaker, P. J. H. (1990): "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, N. 36, pp. 1178-1192.
- Schoemaker, P. J. H. (1994): "How to link strategic vision to core capabilities". *Sloan Management Review*, Vol. 34, N. 1, pp. 67-81
- Schoemaker, P. J. H. y Amit, R. (1994): "Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives", en: Shrivastava, P.; Huff, A. y Dutton, J. (Eds.): *Advances in strategic management*, Vol. 10, Greenwich: JAI Press.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The theory of economic development*. Boston: Harvard University Press [Existe edición en castellano: *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre la ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico*, México: FCE, 4a reimpresión, 1976].
- Selznick, P. (1962): *El mando en la administración: Una interpretación sociológica*. Madrid: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado. [La obra original ha sido publicada con el nombre *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row, 1957].
- Simon, H. A. (1979): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar [Original en inglés de 1947].
- Serrato, M. A., Tello, J. M., García, S. A., Castillo, J. C. D. L. C., & Gómez, K. D. (2010): Índice De Competitividad Turística De Los Estados Mexicanos. *Annals of Physics*, 1-163.
- Simon, H. A. (1991a): "Organizations and markets". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. N.2, pp. 25-44.
- Simon, H. A. (1991b): "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*, Vol. 2, N. 1, pp. 125-134

- Spender, J. C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, N.17, pp. 45-62.
- Stalk, G.; Evans, P. y Shullman, L. E. (1992): "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 70, N. 2, pp. 57-69.
- Stigler, G. J. (1968): "The organization of industry". Chicago, IL: University of Chicago, Press.
- Strategor (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Masson.
- Suárez, J. e Ibarra, S. (2002): "La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial". *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, N. 5, pp. 63-89.
- Teece, D. J. (1980): "Economies of Scope of the enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, N. 1, pp.223-247.
- Teece, D. J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, N.1, pp. 39-63.
- Teece, D.J. (1986): "Firm boundaries, technological innovation, and strategic management". en L. G. Thomas, III (ed), *The economic of strategic planning*, pp. 187-189, Lexington: MA.
- Teece, D. J. (1987): "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy", en: D.J. Teece (ed): *The competitive challenge*, pp. 185-219. Nueva York: Harper & Row. Publishers.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1990): "Firm capabilities, resources and the concepts of strategy". *Working paper*. University of California at Berkeley.
- Teece, D. J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N. 7, pp. 509-533.
- Ventura, J. (1987): "Las capacidades distintivas de la empresa: La clave del éxito". *Alta Dirección*, N.135, pp.327-334
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.
- Weick, K. E. (1991): "The nontraditional quality of organizational learning". *Organization Science*, Vol. 2, N. 1, pp. 116-123.
- Weick, K. E. y WESLEY, F. (1996): "Organizational learning: Affirming an oxymoron", en: Clegg, S. R.; Hardy, C. y Nord, W. R. (Eds.): *Handbook of organization studies*. Londres: Sage.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N. 2, pp.171-180.
- Wernerfelt, B. y Montgomery, C.(1986): "What is an Attractive Industry", *Management Science*, Vol. 32, pp.1223-1230.

Wernerfelt, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, Vol. 14, N.3, pp. 4-12.

Wernerfelt, B. (1995): "The resource-based view of the firm: Ten years after". *Strategic Management Journal*, Vol. 3, N.16, pp. 171-174.

Wheeler, B.; Hart, T. y Whysall, P. (1990): "Application of the Delphi technique. A reply to Green, Hunter and Moore". *Tourism Management*, Vol.39, N.2, pp.121-122.

Winter, S. (1991): "On Coase, competence and the corporation", en: Williamson, O. E. y Winter, S. G. (Eds.): *The nature of the firm: Origins, evolution and development*. Nueva York: Oxford University Press.

Winter, S. (2000): "The satisficing principle in capability learning". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N. 10-11, pp .981-996.