



Competir con los recursos

HACE TAN SÓLO diez años, pensábamos que sabíamos gran parte de lo que necesitábamos saber acerca de la estrategia. La planificación del portafolio, la curva de experiencia, el PIMS (impacto en las utilidades de las estrategias de mercado) y las cinco fuerzas de Michael E. Porter. Herramientas como éstas han otorgado rigor y legitimidad a la estrategia tanto en las unidades de negocios como a nivel corporativo. Empresas líderes, como General Electric, construyeron grandes equipos que reflejaban una creciente confianza en el valor de la planificación estratégica. Las consultoras de asesoría estratégica se expandieron rápidamente y lograron un amplio reconocimiento. Cuán diferente es el panorama hoy. Los ejércitos de planificadores están prácticamente desaparecidos, aniquilados por la turbulencia de la última década, y la estrategia ha sido atacada en múltiples frentes.

NOTA DEL EDITOR: Este influyente artículo de 1995 (originalmente publicado bajo el título “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”) introdujo una visión de la empresa basada en los recursos a profesionales deseosos por conocer un nuevo enfoque de la estrategia. Une las fortalezas del marco –enfocado externamente– de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, con las fortalezas de la perspectiva –enfocada internamente– centrada en competir mediante las capacidades.

Al nivel de las unidades de negocios, el ritmo de la competencia global y del cambio tecnológico ha socavado la capacidad de los ejecutivos de mantenerse a flote. A medida que los mercados se mueven cada vez más rápido, los ejecutivos se quejan de que la planificación estratégica es muy estática y lenta. La estrategia también se ha vuelto profundamente problemática a nivel corporativo. En los años 80, resultó que las corporaciones a menudo destruían valor al ser dueñas precisamente de aquellas divisiones que al parecer habían calzado tan bien en sus matrices de crecimiento/participación. Amenazadas por competidores más pequeños y menos jerarquizados, muchos gigantes corporativos o bien sufrieron devastadores retrocesos (IBM, Digital, General Motors y Westinghouse) o pusieron en marcha dramáticos programas de transformación y reorganización interna (GE y

ABB). A finales de los años 80, a las grandes corporaciones multiempresariales se les estaba haciendo difícil justificar su existencia.

Como es de esperar, surgieron grandes cantidades de nuevos enfoques para la estrategia con el fin de abordar los múltiples ataques contra las premisas de la planificación estratégica. Muchos se enfocaron en los procesos internos de las empresas. Las lecciones de las “excelentes” empresas de Tom Peters y Bob Waterman llevaron la delantera, seguidas de cerca por la gestión de calidad total como estrategia, la reingeniería, las competencias centrales (*core competences*), competir con las capacidades y la organización de aprendizaje. Aunque cada enfoque hacía su propia contribución, no quedó claro cómo cada uno de éstos se basó en, o refutó, el conocimiento previamente aceptado. El resultado: cada enfoque agravó la confusión respecto de la estrategia que ahora agobia a los ejecutivos.

Actualmente, en el campo de la estrategia está surgiendo un marco de referencia que promete romper con gran parte de esta confusión. El enfoque se basa en conceptos económicos y explica cómo los recursos de una empresa impulsan su desempeño en un ambiente competitivo dinámico. Los académicos han adoptado una denominación general para describir este trabajo: visión de la empresa basada en los recursos (RBV, por sus siglas en inglés). La RBV combina el análisis *interno* de los fenómenos dentro de las empresas (una preocupación de muchos gurús de la gestión desde mediados de los 80) con el análisis *externo* de la industria y el entorno corporativo (el foco central de los enfoques estratégicos anteriores). En consecuencia, la RBV se construye sobre –pero no substituye– los dos amplios enfoques previos de estrategia *combinando* perspectivas internas y externas.¹ Su fortaleza deriva de su habilidad para explicar en términos administrativos claros la razón por la cual algunos competidores son más renta-

IDEAS CLAVE DEL ARTÍCULO

- **¿Qué le otorga una ventaja competitiva a su empresa? Sus recursos estratégicamente valiosos que le permiten desempeñar sus actividades mejor o a un costo más bajo que sus rivales. Éstos pueden ser activos físicos (una ubicación excelente), activos intangibles (una marca fuerte) o capacidades (un proceso de manufactura súper-eficaz).**
- **Los recursos estratégicamente valiosos tienen cinco características: (1) Son difíciles de copiar. (2) Se deprecian lentamente. (3) Su empresa –no sus empleados, proveedores o clientes– controla su valor. (4) No pueden ser fácilmente reemplazados. (5) Son superiores a los recursos similares de sus competidores.**

bles que otros, cómo poner la idea de la competencia central en práctica y cómo desarrollar estrategias de diversificación que tengan sentido. En consecuencia, la RBV será tan poderosa e importante para la estrategia en los años 90 como el análisis industrial fue en los años 80 (vea el recuadro “Una breve historia de la estrategia”).

La RBV ve a las empresas como colecciones muy distintas de activos y capacidades físicos e intangibles. No hay

dos empresas que sean idénticas porque no hay dos empresas que tengan el mismo conjunto de experiencias, que adquieran los mismos activos y capacidades o que construyan las mismas culturas organizacionales. Estos activos y capacidades determinan cuán eficiente y eficazmente una empresa desempeña sus actividades funcionales. Siguiendo esta lógica, una empresa estará predispuesta al éxito si tiene el mejor y más apropiado surtido de recursos para su negocio y estrategia.

Los recursos valiosos pueden tomar una gran variedad de formas, las que incluyen algunas no reconocidas por las concepciones más estrechas de la competencia central y las capacidades. Pueden ser *físicos*, como el cableado en su casa. Potencialmente, en el mundo feliz de la multimedia interactiva, tanto las empresas telefónicas como las del cable se encuentran en una muy buena posición para tener éxito porque son las dueñas de la entrada a la autopista de la información. Los recursos valiosos también pueden ser *intangibles*, como los nombres de las marcas o los conocimientos tecnológicos. Por ejemplo, Walt Disney Company ostenta una franquicia única para el consumidor que le genera éxito a Disney en múltiples mercados, desde muñecos de peluche, hasta parques temáticos y videos. De manera similar, el conoci-

MÁS INFORMACIÓN SOBRE LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS

Raphael Amit y Paul J.H. Schoemaker
“Strategic Assets and Organizational Rent”
Strategic Management Journal
 January 1993

J.B. Barney
“Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”
Management Science
 October 1986

Kathleen R. Conner
“A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?”
Journal of Management
 March 1991

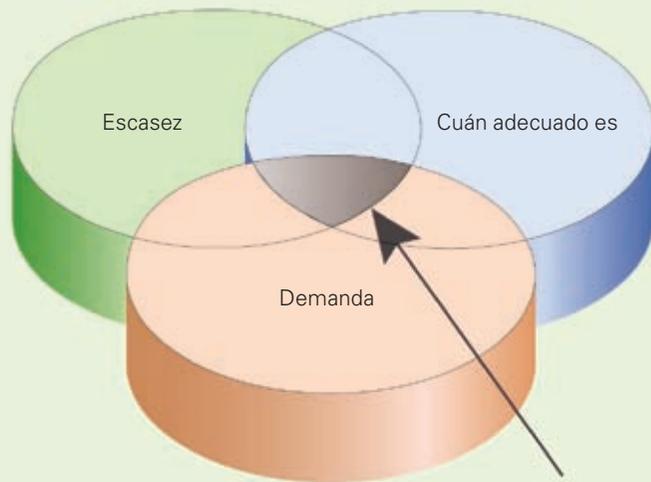
Ingemar Dierickx y Karel Cool
“Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”
Management Science
 December 1989

Margaret A. Peteraf
“The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”
Strategic Management Journal
 March 1993

Richard P. Rumelt
“Theory, Strategy, and Entrepreneurship”
The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, ed. David J. Teece (Ballinger, 1987)

Birger Wernerfelt
“A Resource-Based View of the Firm”
Strategic Management Journal
 April–June 1984

¿QUÉ HACE QUE UN RECURSO SEA VALIOSO?



Zona de creación de valor

La interacción dinámica de tres fuerzas fundamentales del mercado determina el valor de un recurso o una capacidad.

miento de Sharp sobre la tecnología de pantalla plana le permitió dominar el negocio global de US\$ 7.000 millones de las pantallas de cristal líquido (LCD). Otro recurso valioso puede ser una *capacidad organizacional* incorporada en las rutinas, los procesos y la cultura de la empresa. Consideremos, por ejemplo, los conocimientos de las empresas automovilísticas japonesas: primero, en manufactura ligera y de bajos costos; luego en producción de alta calidad; y después, en el rápido desarrollo del producto. Estas capacidades, construidas a lo largo del tiempo, transforman un insumo ordinario o de commodity en un producto superior y transforman a las empresas que los desarrollaron en un éxito en el mercado global.

La ventaja competitiva, cualquiera sea su fuente, puede ser atribuible en última instancia a la posesión de un recurso valioso que permita a la empresa realizar mejor sus actividades o de manera más económica que sus competidores. Por ejemplo, Marks & Spencer posee una amplia variedad de

recursos que de manera demostrable le otorgan una ventaja competitiva en el comercio minorista británico (vea el recuadro “Cómo los recursos de Marks & Spencer le otorgan una ventaja competitiva”). Esto es así tanto a nivel de la empresa individual como a nivel corporativo, donde los recursos valiosos pueden residir en una función particular, como la investigación y el desarrollo corporativo, o en un activo, como la identidad de marca corporativa. En consecuencia, un desempeño superior se basará en el desarrollo de un conjunto de recursos *competitivamente distintivos* y en su uso en una estrategia bien concebida.

Recursos competitivamente valiosos

Los recursos no pueden ser evaluados de manera aislada, porque su valor es determinado por la interacción con las fuerzas de mercado. Un recurso que es valioso en una industria específica o en un momento en particular, puede fallar y no tener el mismo valor en una industria o en un contexto cronológico dife-

EL ARTÍCULO EN LA PRÁCTICA

Un recurso es estratégicamente valioso si:

- **Es difícil de copiar.** Los rivales no pueden copiar el recurso si éste es físicamente único; por ejemplo, una ubicación inmobiliaria deseable.

- **Se deprecia lentamente.**

El poderoso nombre de marca de Disney sobrevivió casi dos décadas de abandono benigno entre el deceso de Walt Disney, ocurrido en 1966, y el nombramiento de Michael D. Eisner en 1984.

- **Su empresa –no sus empleados, proveedores, o clientes– controla su valor.** Por ejemplo, su empresa no pierde conocimiento esencial cuando un empleado clave se marcha.

- **No puede ser reemplazado fácilmente.** Debido a la sustitución fácil, la industria del acero perdió un importante mercado de latas de cerveza ante los fabricantes de aluminio.

- **Es mejor que los recursos similares de sus competidores.**

Un fabricante de equipos de diagnóstico médico diseñó una interfaz fácil de usar entre sus máquinas y los usuarios. Esta capacidad de diseño le permitió expandirse a las consultas de médicos donde el personal (no sólo los técnicos) era capaz de operar el equipo.

Debe **invertir permanentemente en sus recursos estratégicamente valiosos.** Por ejemplo, Eisner revivió el compromiso de Disney con la animación, una capacidad clave. Invertió US\$ 50 millones en *¿Quién engañó a Roger Rabbit?*, creando así la primera película animada exitosa en muchos años para la empresa. Disney luego cuadruplicó su producción de películas animadas.

Para evitar la disminución inevitable del valor, mejore sus recursos. Por ejemplo, el fabricante diversificado, Cooper Industries se percató de que carecía de capacidades de gestión global. Abordó el problema adquiriendo Champion Spark Plug, empresa que tenía varias plantas en el extranjero y podía brindar las capacidades que Cooper requería para gestionar la manufactura a nivel internacional.

rente. Por ejemplo, a pesar de los diversos intentos por registrar las langostas bajo una marca, hasta ahora nadie lo ha logrado de manera satisfactoria. En una época, el nombre de la marca en la industria de los computadores personales fue muy importante, pero ya no lo es, tal como IBM descubrió a un alto costo. De esta manera, la RBV vincula en forma inextricable las capacidades internas de una empresa (lo que hace bien) con el entorno industrial externo (lo que el mercado demanda y lo que sus competencias ofrecen). Descrito de esta manera, competir con recursos suena fácil. Sin embargo, en la práctica, a los ejecutivos a menudo se les hace difícil identificar y evaluar objeti-

vamente los recursos de sus empresas. La RBV puede ayudar al introducir la disciplina en el proceso de evaluación de recursos valiosos, el cual a menudo es confuso y subjetivo.

Para que un recurso pueda constituir la base de una estrategia efectiva, su valor debe aprobar varias pruebas de mercados externas. Algunas son tan sencillas que gran parte de los ejecutivos las comprenden intuitivamente o incluso inconscientemente. Por ejemplo, un recurso valioso debe contribuir a la producción de algo que los clientes quieran y a un precio que ellos estén dispuestos a pagar. Otras pruebas son más complejas y, en consecuencia, suelen ser entendidas o aplicadas errónea-

mente. A menudo, éstas hacen que las estrategias fallen.

1. La prueba de lo inimitable. ¿Es el recurso difícil de copiar? Lo inimitable está al centro de la creación de valor porque limita la competencia. Si un recurso es inimitable, entonces es más probable que cualquier flujo de utilidad que genere sea sustentable. Poseer un recurso que los competidores puedan copiar fácilmente genera un valor meramente temporal. Pero, como los ejecutivos no logran aplicar rigurosamente esta prueba, tratan de basar estrategias de largo plazo en recursos que son imitables. IBP, la primera empresa de envasado de carnes de Estados Unidos en modernizarse,

Una breve historia de la estrategia

En gran parte, el campo de la estrategia se formó en torno al modelo concebido en primera instancia por Kenneth R. Andrews en su obra clásica *El concepto de estrategia de la empresa* (Universidad de Navarra, 1977). Andrews definió la estrategia como la coincidencia entre lo que una empresa puede hacer (las fortalezas y debilidades organizacionales) dentro del universo de lo que *podría* hacer (las oportunidades y amenazas del entorno).

Aunque el poder del modelo de Andrews fue reconocido desde un comienzo, a los ejecutivos les brindaba pocas consideraciones acerca de cómo calcular sistemáticamente cualquiera de los dos lados de la ecuación. La primera innovación importante ocurrió con el libro de Michael E. Porter *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Compañía Editorial Continental, 1982). El trabajo de Porter desarrolló el paradigma estructura-conducta-desempeño de la economía industrial-organizacional. La esencia del modelo consiste en que la estructura de una industria determina el estado de la competitividad dentro de ésta y establece el contexto para la conducta de las empresas, es decir, su estrategia. Más importante, las fuerzas estructurales (que Porter llamó las cinco fuerzas) determinan la rentabilidad promedio de la industria y tienen un impacto proporcionalmente poderoso en la rentabilidad de las estrategias corporativas individuales.

Este análisis centró la atención en elegir las "industrias correctas" y, dentro de éstas, las posiciones competitivas más atractivas. Aunque el modelo no ignoró las características de las empresas individuales, el énfasis se mantuvo claramente en el fenómeno a nivel industrial.

Con la introducción de los conceptos de competencia central y competir con capacidades, el equilibrio cambió de forma dramática y la atención se desplazó desde afuera hacia dentro de la empresa. Estos enfoques enfatizan tanto la importancia de las habilidades y del aprendizaje colectivo incorporado en una organización, como la importancia de la capacidad de la dirección de organizarlos. Esta visión supone que las raíces de la ventaja competitiva están dentro de la organización y que la adopción de nuevas estrategias se veía limitada por el actual nivel de los recursos de las empresas. El ambiente externo recibía poca atención, cuando la recibía, y lo que habíamos aprendido sobre las industrias y el análisis competitivo pareció desaparecer de nuestra psiquis colectiva. La visión emergente de la empresa basada en los recursos ayuda a conectar estos enfoques que parecen ser tan dispares y a completar la promesa del marco de Andrews. Al igual que los enfoques en las capacidades, la visión basada en los recursos reconoce la importancia de los recursos y competencias específicos de las empresas, sin embargo, lo hace en el contexto del entorno competitivo. La visión basada en los recursos comparte otra característica importante con el análisis industrial: también depende del razonamiento económico. Percibe las capacidades y recursos como el corazón de la posición competitiva de la empresa, sujetos a la interacción de tres fuerzas fundamentales del mercado: la demanda (¿coincide con las necesidades de los clientes y es competitivamente superior?), escasez (¿es imitable o sustituible, es duradera?) y posesión (¿quién es dueño de las utilidades?). Las cinco pruebas descritas en el artículo transforman estos requerimientos económicos generales en acciones específicas y ejecutables.

construyó un conjunto de activos (plantas automatizadas localizadas en estados criadores de ganados) y capacidades (bajos costos de “producción” de carne de res), que le permitieron ganar utilidades de 1,3% en la década de los 70. Sin embargo, a finales de la década de los 80, ConAgra y Cargill imitaron sus recursos y las utilidades de IBP bajaron a 0,4%.

No se puede ser inimitable para siempre. Los competidores finalmente encontrarán la manera de reproducir la mayor parte de los recursos. Pero, los ejecutivos pueden frenar a sus rivales –y mantener las utilidades durante un tiempo– al construir sus estrategias alrededor de aquellos recursos que tengan al menos una de las siguientes cuatro características.

La primera es la *singularidad física*, que casi por definición no puede ser copiada. Una ubicación inmobiliaria increíble, derechos minerales o las patentes farmacéuticas de Merck simplemente no se pueden imitar. Aunque los ejecutivos quieran pensar que muchos de sus recursos caben en esta categoría, al hacer un análisis más riguroso, verán que pocos lo hacen.

Un mayor número de recursos no puede ser imitado debido a lo que los economistas llaman la *dependencia del camino*. En términos simples, estos recursos son únicos y, por tanto, escasos, debido a todo lo que ha sucedido a lo largo del camino desde que la empresa empezó a acumularlos. Como resultado, los competidores no pueden ir y comprar estos recursos instantáneamente. En lugar de aquello, deberán construirlos en el tiempo siguiendo caminos difíciles de acelerar.²

Por ejemplo, la marca de comida para bebés, Gerber Products, es potencialmente imitable. No obstante, recrear la lealtad de la marca Gerber requeriría mucho tiempo. Incluso, si un competidor invirtiera cientos de millones de dólares en promocionar su comida para bebés, no podría comprar la confianza que los consumidores asocian a Gerber. Ese tipo de conno-



tación de marca sólo se puede lograr por medio del marketing constante del producto a través de los años, tal como Gerber lo ha hecho. De manera similar, los programas intensivos de I&D a menudo no pueden copiar una tecnología exitosa cuando el conocimiento obtenido por las investigaciones es acumulativo. Poner a muchos investigadores a trabajar simultáneamente no puede acelerar el proceso, ya que los cuellos de botellas deben ser solucionados en forma sucesiva. Todo esto construye una protección para el recurso original.

La tercera fuente de lo inimitable es la *ambigüedad causal*. Los que aspiran a ser competidores se ven impedidos porque es imposible desenredar e identificar cuál es el recurso valioso o cómo recrearlo. ¿Cuál es la causa *real* del éxito continuo de Rubbermaid en productos plásticos? Podemos hacer listas de posibles razones. Podemos intentar, tal como lo ha hecho un gran número

de competidores, identificar su receta para la innovación. Pero, en el análisis final, no podemos duplicar el éxito de Rubbermaid.

A menudo, los recursos con ambigüedad causal son capacidades organizacionales. Éstas existen en una compleja red de interacciones sociales e incluso pueden depender de manera esencial de individuos específicos. A medida que Continental y United tratan de imitar la estrategia de bajo costos de Southwest, lo más difícil de copiar no serán los aviones, las rutas o el rápido tiempo de respuesta en los accesos. Todos ellos son fácilmente observables y, en principio, fáciles de duplicar. Sin embargo, será difícil reproducir la cultura de entretención, familia, frugalidad y el foco de Southwest porque nadie puede especificar exactamente qué es o cómo surgió.

La fuente final de lo inimitable, la *disuasión económica*, ocurre cuando una empresa bloquea a un competidor

realizando una inversión sustancial en un activo. El competidor podría replicar el recurso, pero debido a un limitado potencial de mercado, elige no hacerlo. Esto es más probable cuando las estrategias se construyen en torno a grandes inversiones de capitales que son sensibles a la escala y específicas a un mercado determinado. Por ejemplo, la escala mínima de eficiencia para una planta de vidrio flotado es tan alta que muchos mercados pueden soportar sólo una de esas instalaciones a la vez. Como esos activos no pueden ser reutilizados, representan un compromiso muy fuerte de permanecer y luchar contra los competidores que intenten replicar la inversión. Enfrentados con tal amenaza, los potenciales imitadores pueden optar por no duplicar el re-

curso cuando el mercado es demasiado pequeño como para soportar rentablemente a dos actores del mismo tamaño de la empresa establecida. Eso es exactamente lo que ocurre ahora en Europa del Este. A medida que las empresas se apresuran a modernizarse, es probable que la primera en construir una instalación de vidrio flotado no tenga que enfrentarse a otros competidores.

que la gran mayoría es tan dinámica que el valor de los bienes se deprecia rápidamente. La marca Disney sobrevivió casi dos décadas de abandono benigno entre el deceso de Walt Disney y el nombramiento de Michael D. Eisner y su equipo de gestión. En cambio, los conocimientos tecnológicos en un sector de rápido movimiento conforman un activo que se degenera aceleradamente, como lo ilustra la lista de diferentes empresas que han dominado sucesivas generaciones de memorias de semiconductores. El economista Joseph A. Schumpeter reconoció este fenómeno por primera vez a fines de los 30. Describió oleadas de innovación que permiten a los primeros en iniciarlas dominar el mercado y ganar utilidades sustanciales. Sin embargo,

hecho, el valor está siempre sujeto a la negociación entre varios actores, incluyendo a los clientes, distribuidores, proveedores y empleados. Lo acontecido con las firmas de adquisiciones apalancadas (LBO, por sus siglas en inglés) es revelador. Un recurso crítico de las empresas LBO era la red de contactos y relaciones en la comunidad de la banca de inversiones. Sin embargo, este recurso a menudo residía en los individuos que realizaban las negociaciones, no en las empresas LBO como tal. Estos individuos podían –y a menudo lo hacían– marcharse para crear sus propios fondos LBO o cambiarse a otra empresa donde recibirían una mayor parte de las ganancias que generaban sus recursos. Al basar una estrategia en recursos que no están ligados a la empresa de manera inextricable puede hacer difícil capturar las utilidades.

En la práctica, la competencia central se ha transformado con demasiada frecuencia en un ejercicio para “sentirse bien” que nadie reprueba.

curso cuando el mercado es demasiado pequeño como para soportar rentablemente a dos actores del mismo tamaño de la empresa establecida. Eso es exactamente lo que ocurre ahora en Europa del Este. A medida que las empresas se apresuran a modernizarse, es probable que la primera en construir una instalación de vidrio flotado no tenga que enfrentarse a otros competidores.

2. La prueba de la durabilidad: ¿Cuán rápido se deprecia este recurso? Entre más duradero sea un recurso, más valioso será. Al igual que lo inimitable, esta prueba pregunta si el recurso puede sostener una ventaja competitiva en el tiempo. Aunque algunos sectores se mantienen estables por años, los ejecutivos hoy reconocen

que la gran mayoría es tan dinámica que el valor de los bienes se deprecia rápidamente. La marca Disney sobrevivió casi dos décadas de abandono benigno entre el deceso de Walt Disney y el nombramiento de Michael D. Eisner y su equipo de gestión. En cambio, los conocimientos tecnológicos en un sector de rápido movimiento conforman un activo que se degenera aceleradamente, como lo ilustra la lista de diferentes empresas que han dominado sucesivas generaciones de memorias de semiconductores. El economista Joseph A. Schumpeter reconoció este fenómeno por primera vez a fines de los 30. Describió oleadas de innovación que permiten a los primeros en iniciarlas dominar el mercado y ganar utilidades sustanciales. Sin embargo,

sus recursos valiosos rápidamente son imitados o superados por la próxima gran innovación y sus utilidades superiores terminan siendo transitorias. La descripción de Schumpeter de importantes empresas e industrias completas arrasadas totalmente por el torbellino de la “destrucción creativa” capta la presión que muchos ejecutivos sienten hoy. Depender de la durabilidad de la mayoría de las competencias centrales es riesgoso. La mayoría de los recursos tiene una vida limitada y generará utilidades que son sólo temporales.

3. La prueba de apropiación: ¿Quién se queda con el valor que crea el recurso? No todas las utilidades de un recurso fluyen automáticamente a la empresa que es “dueña” de éste. De

4. La prueba de la sustitución: ¿Puede un recurso único ser reemplazado por uno diferente? Desde que Porter introdujo el marco de las cinco fuerzas, todo estrategia busca el potencial impacto de productos sustitutos. En los últimos 20 años, por ejemplo, la industria del acero ha perdido el importante mercado de las latas de cerveza ante los fabricantes de aluminio. La visión basada en los recursos empuja esta pregunta esencial al nivel de los recursos que subyacen a la capacidad de una empresa de entregar un bien o servicio de buena calidad. Considere el siguiente ejemplo. A principio de los años 80, People Express Airlines retó a las principales líneas aéreas con una estrategia de bajos precios. Su fundador, Donald C. Burr, llevó a cabo esta estrategia desarrollando una propuesta única sin servicios extras y una infraestructura que ofrecía vuelos de bajo costo. Aunque las grandes aerolíneas no pudieron replicar su propuesta, tomaron represalias usando un recurso *diferente* para ofrecer a los consumidores tarifas de bajo costo similares; sus sistemas computacionales de reservas y sus habilidades de gestión de ingresos. Este sustituto finalmente

llevó a People Express a la bancarrota y la sacó de la industria.

5. La prueba de la superioridad competitiva: ¿De quién es el mejor recurso? Tal vez el mayor error que comenten los ejecutivos cuando evalúan los recursos de sus empresas es que no los evalúan en relación a sus competidores. Con demasiada frecuencia, la competencia central ha constituido un ejercicio para “sentirse bien” que nadie reprueba. Toda empresa puede identificar una actividad que realiza relativamente mejor que otras e identificarla como su competencia central. Desafortunadamente, la competencia central no debería ser una evaluación interna para detectar cuál actividad –de todas sus actividades– la empresa

realiza mejor. Debería ser una rigurosa evaluación externa de lo que realiza mejor que sus competidores, por lo que el término *competencia distintiva* es más apropiado. ¿Cuántas empresas de bienes de consumo envasados afirman que su competencia central son las habilidades de marketing orientado en el consumidor? Efectivamente, puede que todas se desempeñen bien en esa actividad, pero una estrategia corporativa construida en torno a esa competencia central rápidamente enfrentará problemas porque otros competidores con mejores habilidades estarán centrados en la misma estrategia.

La forma de evitar la fatuidad de las declaraciones genéricas de competencias centrales es disgregando los recur-

sos de la corporación. La categoría *habilidades de marketing orientado en el consumidor*, por ejemplo, es demasiado amplia. Pero puede ser dividida en subcategorías como la administración eficaz de marca, que a su vez puede ser dividida en habilidades como líneas de extensión de productos, cupones eficaces en costos, y así sucesivamente. Sólo al escudriñar este nivel de especificación podremos entender las fuentes de la singularidad de una empresa y medir, analizando los datos, si es competitivamente superior en esas dimensiones. ¿Puede alguien evaluar si las habilidades de marketing centrado en el consumidor de Kraft General Foods son mejores que las de Unilever? No; pero podemos demostrar cuantitativamente

¿Qué pasó con los perros y las vacas lecheras?

A finales de los 60 y principios de los 70, la noción de moda era que las empresas podían transferir la ventaja competitiva de la gestión profesional a través de un amplio rango de negocios. Muchas empresas respondieron a la oportunidad percibida: con sus estructuras descentralizadas y controles limitados pero férreos, se diversificaron en varios negocios relacionados y no relacionados, principalmente mediante la adquisición. Con el tiempo, esos conglomerados terminaron pareciéndose a pequeñas economías autónomas. Parecía no haber límites importantes al alcance de las corporaciones.

Cuando golpeó la primera crisis del petróleo en 1973, los ejecutivos corporativos enfrentaron deterioros en el desempeño y contaban con pocos consejos sobre cómo actuar. Este vacío lo llenó el Boston Consulting Group (BCG) y la gestión de portafolio. En la ahora famosa matriz de crecimiento/participación de BCG, la gestión corporativa por fin recibió una herramienta con la cual podía reafirmar el control sobre sus numerosas divisiones.

Esta simple matriz permitió a los ejecutivos clasificar cada división –ahora conocidas como unidades de negocios estratégicos– en un cuadrante basado en el crecimiento de su industria y la relativa fortaleza de la posición competitiva de la unidad. Había una estrategia indicada para cada posición de la matriz: mantener las vacas lecheras generadoras de dinero, liquidar o cosechar a los perros, sacar dinero de las vacas lecheras para invertir en las incógnitas para convertirlas en estrellas, e incrementar la participación de mercado de las estrellas hasta que se desacelerara el crecimiento de su sector y pasaran a ser

la nueva generación de vacas lecheras. Estas simples recetas otorgaron a la gestión corporativa tanto un sentido de lo que su estrategia debería lograr –un portafolio equilibrado de negocios– como una forma de controlar y destinar los recursos a sus divisiones.

El problema con la matriz de portafolio era que no señalaba cómo se creaba el valor a través de las divisiones, las que podían ser tan diversas como los semiconductores y martillos. La única relación entre ellos era el dinero. Pero como ya hemos aprendido, la relación entre los negocios está en el corazón de la creación de valor en las empresas diversificadas. La matriz de portafolio también se vio socavada al suponer que las empresas tenían que ser autosuficientes en capital. Esto implicaba que debían encontrar un uso para todo el dinero generado internamente y que no podían reunir fondos adicionales en el mercado de capital. Los mercados de capital de los años 80 demostraron la falacia de dicha lógica.

Además, la matriz de crecimiento/participación no comparaba las ventajas competitivas que un negocio recibía al ser parte de una empresa particular con el costo de poseerla. En los 80, muchas empresas construyeron enormes infraestructuras corporativas que generaron sólo ganancias pequeñas a nivel de unidades de negocios. Durante el mismo período, el mercado para el control corporativo se aceleró, enfocando la atención en el valor para los accionistas. Como consecuencia, muchas empresas con portafolios supuestamente ejemplares fueron disueltas.

cuál es más exitosa en el lanzamiento de líneas de extensión de productos.

La disgregación es importante no sólo para identificar recursos verdaderamente distintivos sino también para obtener implicancias ejecutables. ¿Cuántas empresas han desarrollado una declaración de su competencia central y luego no han sabido qué hacer con ella? Por ejemplo, un fabricante de equipos de diagnóstico médico definió como una de sus competencias centrales la instrumentación, pero esta definición intuitivamente obvia era demasiado amplia para ser ejecutable. No obstante, al profundizar los niveles de disgregación, la empresa hizo un importante descubrimiento. De hecho, su fuerza en la instrumentación era principalmente atribuible a su superioridad competitiva en el diseño de la interfaz entre sus máquinas y las personas que las usaban. Como resultado, la empresa decidió reforzar su valiosa capacidad contratando ergónomos y se expandió a las consultas de médicos, un segmento de rápido crecimiento en su mercado. Ahí, los recursos de la empresa crearon una ventaja competitiva real, en parte porque sus equipos pueden ser operados por el personal que trabaja en las consultas y no sólo por técnicos.

Aunque la disgregación es la clave para identificar los recursos de competitividad superior, a veces el recurso valioso es una combinación de habilidades, ninguna de las cuales es superior por sí sola, pero que cuando se combinan, hacen un mejor paquete. Los sistemas de automatización industrial de Honeywell son exitosos en el mercado, un indicio de que hay algo que la empresa hace bien. Sin embargo, los componentes y los programas de software individuales pueden no ser los mejores disponibles. La superioridad competitiva radica en el promedio ponderado (la empresa no es la primera en ningún recurso, sin embargo, en promedio es mejor que cualquier competidor) o en su capacidad de sistemas de integración.

La lección para los ejecutivos es que las conclusiones respecto de los recursos cruciales se deben basar en datos objetivos del mercado. Según nuestra experiencia, los ejecutivos a menudo tratan la competencia central como un ejercicio de intuición y no efectúan la investigación rigurosa y el análisis detallado necesarios para llegar a la respuesta correcta.

Las implicancias estratégicas

Los ejecutivos deberían construir sus estrategias en torno a recursos que reúnan las cinco pruebas mencionadas anteriormente. A menudo, lo mejor de estos recursos es intangible, no físico, lo que explica el énfasis que los recientes enfoques ponen sobre los aspectos más subjetivos de los activos corporativos; la cultura, la tecnología y el líder transformacional. Las pruebas miden cómo las fuerzas de mercado determinan el valor de los recursos. Obligan a los ejecutivos a mirar hacia dentro y hacia fuera al mismo tiempo.

Sin embargo, la mayoría de las empresas no están idealmente posicionadas con recursos valiosos competitivos. Por lo general, tienen una mezcla de recursos; algunos buenos, otros medianos y algunos directamente riesgosos, como las monolíticas computadoras mainframe de IBM. La dura realidad es que la mayoría de los recursos de las empresas no aprueban la aplicación objetiva de las pruebas de mercado.

De hecho, las empresas que son tan afortunadas como para tener activos o capacidades inusuales tampoco están fuera de peligro. Los recursos valiosos aún deben unirse con otros recursos e integrados en un conjunto de políticas funcionales y actividades que distinguen la posición de la empresa en el mercado; después de todo, los competidores también pueden tener competencias centrales.

La estrategia requiere que los ejecutivos miren hacia el futuro. Las empresas con la buena fortuna de tener una competencia realmente distintiva también deben ser lo suficientemente

sabias como para darse cuenta de que su valor es destruido por el tiempo y los competidores. Considere lo que sucedió con Xerox. Durante lo que se conoce como su “década perdida”, los años 70, Xerox creyó que su capacidad de reproducción gráfica era inimitable. Y mientras Xerox dormía, Canon tomó la delantera mundial en el mercado de las fotocopiadoras.

En un mundo de cambios continuos, las empresas necesitan mantener una presión constante en las fronteras, preparándose para el próximo encuentro con los competidores. Por tanto, los ejecutivos deben constantemente invertir en y actualizar sus recursos –por muy buenos que éstos sean en la actualidad– y apalancarlos con estrategias efectivas hacia industrias atractivas en las que puedan contribuir a una ventaja competitiva.

La inversión en recursos. Debido a que todos los recursos se deprecian, una estrategia corporativa eficaz requiere de una inversión continua para mantener y construir recursos valiosos. Una de las primeras acciones de Eisner como CEO de Disney fue renovar el compromiso de la empresa con la animación. Invertió US\$ 50 millones en *¿Quién engañó a Roger Rabbit?* y creó la primera película animada exitosa de la empresa en muchos años. Luego cuadruplicó su producción de películas animadas lanzando éxitos sucesivos como *La Bella y la Bestia*, *Aladino* y *El Rey León*.

De manera similar, Marks & Spencer ha reexaminado periódicamente su posición en su único negocio, el sector minorista, y ha realizado grandes inversiones para mantenerse competitivo. A comienzos de los 80, la empresa británica gastó miles de millones en renovar sus tiendas, abrió nuevos locales en las afueras de las ciudades y actualizó sus sistemas de adquisición y distribución. En contraste, el minorista estadounidense Sears, Roebuck, se diversificó y entró al mundo de los seguros, los bienes raíces y el corretaje de acciones, pero no supo mantenerse

al día con el cambio de los minoristas hacia nuevas ubicaciones en centros comerciales y tiendas especializadas.

El mandato de reinvertir en recursos estratégicos puede parecer obvio. El gran aporte que hace la noción de la competencia central es reconocer que en las empresas con una estructura divisional tradicional la inversión en los recursos de la organización a menudo pasa a segundo plano y se prioriza la optimización de las utilidades divisionales actuales. En consecuencia, la competencia central identifica el papel clave que debe desempeñar la alta dirección como guardiana de lo que en esencia son las joyas de la corona de la empresa. En algunas situaciones, aquella custodia puede incluso requerir asignar explícitamente a un oficial corporativo a cargo de cultivar los recursos críticos. Cooper Industries, un fabricante diversificado, creó un grupo de servicios manufactureros para disseminar las mejores prácticas manufactureras a través de la empresa. El grupo ayudó a “Cooperizar” las empresas adquiridas, racionalizando y mejorando sus plantas de producción. El director del grupo de servicios, Joseph R. Coppola, era tan cotizado que fue levantado de su puesto por Giddings & Lewis, la fábrica de máquinas herramientas más importante de EE. UU., la cual lo contrató como su CEO. Asimismo, muchas empresas de servicios profesionales, como Coopers & Lybrand, tienen un alto socio a cargo de sus capacidades críticas, es decir, gestión de la relación con el cliente, capacitación del personal, y desarrollo intelectual. Los recursos valiosos corporativos son, a menudo, supradivisionales y, salvo que alguien los gestione a ese nivel, las divisiones no invertirán lo suficiente en estos recursos, o simplemente no invertirá.

Al mismo tiempo, es peligroso invertir en las competencias centrales sin examinar las dinámicas competitivas que determinan el atractivo de la industria. Al no tomar en cuenta el mercado, los ejecutivos corren el

riesgo de invertir mucho en recursos que producen bajos retornos. Masco hizo exactamente eso. Construyó una competencia en la elaboración de metales y se diversificó en industrias estrechamente relacionadas. Desafortunadamente, los retornos de esta estrategia fueron más bajos de lo que esperaba la empresa. ¿Por qué? Un simple análisis de las cinco fuerzas habría revelado que las estructuras de las industrias a las que Masco entró eran débiles; los compradores eran sensibles al precio con un costo limitado de cambiar de proveedores, las barreras de entradas eran bajas y los proveedores poderosos. A pesar de la experiencia de Masco en la elaboración de metales, el contexto de la industria impidió que generara retornos excepcionales hasta que no desarrollara las habilidades que le permitieron entrar a industrias más atractivas.

De modo similar, si no se toman en cuenta los competidores, las utilidades que podrían resultar de una exitosa estrategia basada en los recursos se disiparán en la lucha por adquirir esos recursos. Considere el valor del cable en su casa como una fuente de ventaja competitiva en la industria multimedia. Las empresas como Time Warner fueron obligadas por sus competidores, quienes también reconocen el valor del cable, a ofrecer miles de millones de dólares para adquirir el control de incluso modestos sistemas de cables. Como resultado, puede ser que nunca generen retornos sustanciales de sus inversiones. Esto es así no sólo para los recursos adquiridos en el mercado sino que también para aquellas competencias centrales que muchos competidores intentan desarrollar simultáneamente de manera interna.

Mejorar los recursos. ¿Qué sucede si una empresa no tiene recursos valiosos inusuales? Lamentablemente, ésta es una experiencia común cuando los recursos son evaluados en comparación con estándares superiores de competitividad. O, ¿qué sucede si los recursos valiosos de una empresa han sido

imitados o substituidos por sus competidores? O quizás, puede que sus recursos, como los de Masco, sean valiosos sólo en industrias tan poco atractivas estructuralmente, que sin importar cuán eficiente sean sus operaciones, los retornos financieros nunca serán estelares. En estos casos –de hecho, en casi todos los casos– las empresas deben constantemente mejorar el número y calidad de sus recursos y de sus posiciones competitivas asociadas con el fin de desacelerar la disminución casi inevitable del valor de éstos.

Mejorar los recursos implica ir más allá de lo que la empresa ya hace bien. Esto se puede lograr de distintas maneras. La primera es agregando nuevos recursos, como lo hizo Intel cuando agregó una nueva marca, Intel Inside, a su base de recursos tecnológicos. La segunda es adoptando recursos alternativos que amenazan las capacidades actuales de la empresa. AT&T, ahora que su infraestructura física, la red, ya no es única o tan crítica como alguna vez lo fue, intenta construir capacidades de multimedia. Finalmente, una empresa puede mejorar sus recursos con el objetivo de ingresar en una industria estructuralmente más atractiva. Eso fue lo que hizo Nucor, una empresa de acero estadounidense, cuando se cambió desde negocios competitivos, de baja rentabilidad, y ubicados más abajo en la cadena, como el de las vigas de acero, hacia uno más diferenciado y ubicado más arriba en la cadena, como el de las láminas de acero moldeado.

Tal vez, los ejemplos más exitosos de cómo mejorar los recursos se encuentran en aquellas empresas que han agregado competencias nuevas de manera secuencial, y a menudo durante largos periodos de tiempo. Sharp proporciona un excelente ejemplo de cómo explotar un círculo virtuoso de la actualización secuencial de tecnologías y productos. A finales de los 50, Sharp era un ensamblador de televisores y radios, que al parecer estaba condenado al segundo lugar entre las empresas electrónicas de consumo ja-

ponesas. Para romper con esa posición, su fundador Tokuji Hayakawa, quien siempre enfatizó la importancia de la innovación, creó una instalación corporativa de I&D. Cuando el ministro japonés de Comercio Internacional e Industria prohibió que Sharp diseñara computadores, la empresa utilizó su limitada tecnología para producir la primera calculadora digital del mundo en 1964. Para fortalecer su posición en el mercado, Sharp se integró hacia atrás y comenzó a fabricar sus propios semiconductores especializados, y además se comprometió profundamente con la nueva tecnología de las pantallas de cristal líquido. La apuesta de Sharp por la tecnología LCD valió la pena y le permitió desarrollar varios productos nuevos, como la agenda electrónica Wizard. Con el tiempo, la superioridad tecnológica de sus dispositivos de visualización otorgó a Sharp una ventaja competitiva en negocios en los que previamente le había costado mantenerse a flote, como el de las cámaras de video. Su innovadora Viewcam se adjudicó 20% del mercado japonés sólo seis meses después de su lanzamiento en 1992.

En cada etapa, Sharp asumió un nuevo reto, ya sea desarrollar o mejorar una tecnología, o entrar en o atacar un mercado. El éxito en cada emprendimiento mejoró los recursos tecnológicos, la distribución y la capacidad organizacional de la empresa. También abrió nuevas posibilidades de expansión. Hoy, Sharp es el actor dominante en el mercado de las tecnologías LCD y en los productos electrónicos de consumo.

Cooper proporciona otro ejemplo. Al verse obligado a justificar su plan para adquirir Champion Spark Plug en 1989, cuando la inyección de combustible estaba reemplazando las bujías, Cooper planteaba que tenía los recursos para ayudar a Champion a mejorar su posición, como lo había hecho muchas veces antes con productos como las llaves inglesas Crescent, las carpetas Nicholson y los equipos mi-

neros de Gardner-Denver. Pero lo que realmente determinó la decisión final, según el presidente de Cooper y CEO, Robert Cizik, fue el reconocimiento de que Cooper carecía de una habilidad crítica que necesitaba para el futuro, es decir, la capacidad de gestionar una industria internacional. Con sus numerosas plantas en el extranjero, Champion le ofrecía a Cooper la oportunidad de adquirir capacidades de gestión global. La adquisición de Champion, según Cizik, fue una manera de mejorar los recursos de Cooper. De hecho, un estudio de la historia de la empresa muestra que Cooper ha buscado, de manera deliberada, mejorar sus capacidades asumiendo gradual y periódicamente desafíos que sabe implicarán un alto grado de dificultad para la organización.

Apalancar los recursos. Las estrategias corporativas deben intentar apalancar sus recursos a todos los mercados en los que éstos aporten a la ventaja competitiva o impulsarlos a competir en nuevos mercados que mejoren los recursos corporativos. O, idealmente, debe tratar de lograr ambos, como fue el caso de la adquisición de Champions por Cooper. No hacer aquello, como sucedió con Disney luego del deceso de su fundador, finalmente devalúa la empresa. El equipo de gestión de Eisner, que extendió el alcance de las actividades de Disney a los hoteles, mercados minoristas y al sector editorial, fue creado tras la amenaza de una compra hostil impulsada por la subutilización de los recursos valiosos de la empresa.

En consecuencia, las buenas estrategias corporativas requieren de una constante reevaluación del alcance de la empresa. La pregunta que se deben plantear los estrategas es: ¿Hasta que punto en el mercado puede ser extendido el recurso valioso de la empresa? La respuesta variará mucho debido a que los recursos difieren bastante en su especificidad, desde recursos altamente fungibles (como el dinero, muchos tipos de maquinarias y las

capacidades generales de administración) hasta recursos mucho más especializados (como la experticia en disciplinas científicas limitadas y las fórmulas secretas de productos). Los recursos especializados suelen desempeñar un papel crítico en el asegurar ventajas competitivas, pero debido a que son tan específicos, pierden valor rápidamente cuando son alejados de su marco original. Por ejemplo, transferir la marca Shell Oil fuera de los autos y la energía no resultaría, por muy valiosa que sea dentro de estos campos. Por otra parte, los recursos altamente fungibles son fáciles de transferir entre mercados muy distintos, pero rara vez constituyen el recurso clave de la ventaja competitiva.

La RBV nos ayuda a comprender por qué el historial de diversificación corporativa es tan pobre e identifica tres errores comunes y costosos que las empresas cometen cuando intentan crecer mediante el apalancamiento de recursos. Primero, los ejecutivos suelen sobreestimar la capacidad de transferencia de capacidades y activos específicos. La ironía es que debido a que los recursos valiosos son tan difíciles de imitar, la propia empresa puede toparse con problemas al momento de replicarlos en nuevos mercados. A pesar de su enorme éxito en Gran Bretaña, Marks & Spencer ha fracasado repetidamente al intentar apalancar sus recursos en el mercado estadounidense; lo que constituye un ejemplo clásico de cómo se puede subestimar la importancia del contexto en la ventaja competitiva. En este caso, se manifiestan los conceptos de dependencia del camino y de ambigüedad causal. El éxito de Marks & Spencer en Gran Bretaña se basa en sus 100 años de reputación de excelencia en este país y en las habilidades y relaciones que le permiten gestionar eficazmente su cadena de suministros domésticos. Así como sus competidores británicos no han podido duplicar este conjunto de ventajas, a Marks & Spencer también le cuesta hacer lo mismo cuando intenta entrar en un nuevo

mercado y enfrentarse a competidores establecidos.

Segundo, los ejecutivos sobreestiman sus habilidades para competir en industrias altamente rentables. Esas industrias suelen ser atractivas precisamente porque las barreras de entrada limitan el número de competidores. Las barreras de entrada son realmente barreras de recursos: la razón por la cual a los competidores les cuesta tanto entrar al negocio es la dificultad que significa acumular los recursos necesarios. Si esto se pudiera realizar con facilidad, los competidores se aglutinarían ante la oportunidad, reduciendo los retornos promedio. Muchos ejecutivos no ven la conexión entre los recursos a nivel de la empresa y las utilidades a nivel del sector, y se convencen a sí mismos de que podrán saltar las barreras de entrada, sin considerar qué factores determinarán de manera absoluta el éxito en el sector. Por ejemplo, el ingreso de Philip Morris al mercado de los refrescos fracasó debido a las dificultades que enfrentó al administrar la franquicia de redes de distribución. Tras años de mal desempeño en ese negocio, se dio por vencida y se deshizo de 7-Up.

El tercer error de diversificación más común es asumir que el apalancamiento de recursos genéricos, como la fabricación ligera, será un recurso importante de ventaja competitiva en un mercado nuevo, independientemente de la dinámica competitiva específica de ese mercado. Al parecer Chrysler aprendió esta lección. Convencida de que sus habilidades en diseño y fabricación asegurarían su éxito en la industria aeroespacial, Chrysler adquirió Gulfstream Aerospace sólo para deshacerse de ella cinco años después para concentrarse en sus negocios centrales.

A pesar de los obstáculos comunes, las recompensas para las empresas que apalancan sus recursos adecuadamente, como Disney, son altas. Newell es otro ejemplo lúcido de una empresa que ha construido un grupo de capacidades que luego ha usado para asegurar posiciones dominantes para productos en

un amplio rango de industrias. Newell era una modesta fábrica de implementos para cortinajes en 1967 cuando un nuevo CEO, Daniel C. Ferguson, articuló su estrategia: la empresa se especializaría en la producción de alto volumen de bienes básicos para el hogar y la oficina que se venderían a través del comercio masivo. La empresa realizó una serie de adquisiciones y cada una se beneficiaba de las capacidades de Newell: sus centrados sistemas de control; su enlace computacional con centros de descuentos masivos que facilitan la facturación electrónica y el reabastecimiento automático del inventario; y su experticia en la comercialización “bien-mejor-lo mejor” de productos básicos, mediante la cual los minoristas suelen llevar sólo una marca, con diferentes niveles de calidades y precios. Al mismo tiempo, cada adquisición le otorgó a Newell otra oportunidad más para fortalecer sus capacidades. Hoy, Newell es una empresa líder en los mercados de implementos para cortinajes, utensilios de cocina, cristalería, brochas y productos de oficina, y mantiene un impresionante crecimiento de ganancias anual de 15%. Lo que diferencia a esta empresa diversificada de muchas otras es su habilidad para usar sus recursos corporativos para establecer y mantener una ventaja competitiva al nivel de las unidades de negocio.

Sin embargo, incluso Newell se beneficia del atractivo de los mercados en los que compete. Todos sus productos son artículos comprados de manera infrecuente y a bajos costos. La mayoría de los consumidores no dedica tiempo a comparar precios cuando compra seis vasos, ni tampoco tienen mucha idea del precio de mercado. ¿Sabe usted si US\$ 3,99 es demasiado por una vara metálica para cortinas? Así, los recursos de Newell son aún más valiosos ya que son desplegados en el contexto de un sector atractivo.

...

Independientemente de si una empresa esté construyendo una estrategia basada en las competencias centrales,

esté desarrollando una organización de aprendizaje o esté en medio de un proceso de transformación, todos estos conceptos pueden ser interpretados como un mandato a construir un conjunto único de recursos y capacidades. Sin embargo, esto debe realizarse prestando mucha atención al dinámico contexto del sector y la situación competitiva, aplicando rigurosamente pruebas de mercado a esos recursos. La estrategia que combina dos conjuntos poderosos de conocimientos acerca de las capacidades y competencias, representa una lógica duradera que trasciende las modas de la gestión.

Sin duda, este enfoque paga, como lo han demostrado con su destacado desempeño empresas como Newell, Cooper, Disney y Sharp. Aunque es probable que estas empresas no se propusieron explícitamente crear estrategias basadas en los recursos, de todos modos capturaron el poder de esta lógica y las utilidades que llegan a los que lo hacen. □

1. Hasta ahora, la mayor atención prestada a la integración de las dos perspectivas ha sido el trabajo de Michael E. Porter en *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Compañía Editorial Continental, 1987) y, en el contexto dinámico, en su artículo: “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, Winter 1991.

2. Estas ideas fueron discutidas por primera vez en dos artículos publicados en *Management Science*: Ingemar Dierickx y Karel Cool, “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, December 1989; y J.B. Barney, “Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage”, December 1989.

David J. Collis es profesor adjunto de administración de empresas negocios y **Cynthia A. Montgomery** es Timken Professor de Administración de Empresas de Harvard Business School en Boston.

Reimpresión R0807N-E