



01167

10

2 ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA A PARTIR  
DEL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERÍA  
(PLANEACIÓN)

P R E S E N T A:

MARÍA TERESA ROCHA GÓMEZ

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. JAVIER SUÁREZ ROCHA



CIUDAD UNIVERSITARIA

Septiembre de 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

266428



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1 EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS	6
1.1 ANTECEDENTES Y BASES GENERALES	
1.2 PRUEBAS QUE DEBEN CUMPLIR LOS RECURSOS	
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS	11
2.1 TIPOS DE RECURSOS	
CAPÍTULO 3 IMPLICACIONES DEL RBV	16
3.1 EL RBV EN UN NEGOCIO ÚNICO	
3.2 EL RBV EN UNA FIRMA DIVERSIFICADA	
CAPÍTULO 4 EJEMPLO DE APLICACIÓN	26
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	34

# INTRODUCCIÓN

El propósito de una estrategia competitiva es definir el tipo de acciones que se deben emprender para lograr los mejores resultados en los negocios en los que interviene la firma.

Como consecuencia de esto, nos vemos en la necesidad de plantearnos qué productos se deben manejar y las características que deben reunir para lograr el éxito de la empresa.

Tres son los puntos clave de análisis para la concepción de una estrategia competitiva:

Industria: fuerzas rivales y capacidad competitiva

Mercado: necesidades y gustos del consumidor

Perfil del producto: precio, calidad, servicio, etc.

Todos estos puntos son importantes y se complementan entre sí. Pero, ¿cuál de ellos tiene un mayor peso o cuál es más importante? Existen varias versiones:

Para muchos la base del éxito está dada por el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente, conforme a lo cual se califica al mercado como la principal fuente de oportunidades.

Para otros, el continuo avance y la aparición de rivales agresivos plantean la necesidad de cuidar y fortalecer la posición que se ocupa, lo que marca la primacía del análisis del sector industrial.

En otros casos, los buenos resultados se derivan de la creación del producto, o del buen desempeño y precio que se alcanza, con lo que se gana la atención de los clientes, de acuerdo con lo cual el producto sería el foco de atención.

Otra opción se presenta al seguir la historia de empresas que han triunfado, y que deben parte de su avance al aprovechamiento y cuidado que ponen en su capacidad competitiva, lo que les permite estar por encima de los rivales.

Por tanto, dependerá de la naturaleza de la empresa y del medio en que se desenvuelva el delineamiento de estrategias competitivas.

Ahora bien, lo que domina son las propuestas que ponen énfasis en los requerimientos y retos externos dados por el mercado y las fuerzas rivales, a fin de

determinar qué se debe hacer para salir adelante, en donde el análisis interno de los recursos y capacidades distintivas de la empresa tiene un papel un tanto secundario.<sup>1</sup>

En términos simples, se pone la atención en las oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente, ignorando los caminos que se pudieran abrir al identificar primero con qué recursos de especial valor se cuenta y luego buscar cómo aprovechar ese potencial.

En los pasados 10 años y cada vez con mayor fuerza, han surgido distintas propuestas en las que se adopta esta última perspectiva, con nombres como el análisis de capacidades, competencias centrales o la famosa ventaja competitiva, trabajos que se ubican bajo el nombre genérico del enfoque basado en los recursos.

Así Collis (1995) habla de que <<... con la aparición de los conceptos de "competencias centrales" y compitiendo a partir de las "capacidades", el péndulo ha oscilado dramáticamente... desde afuera hacia el interior de la organización... Esta visión asume que las raíces de la ventaja competitiva están en el interior de la organización y que la adopción de nuevas estrategias está restringirlas por el nivel de los recursos de la compañía>>.

Entre las ventajas del enfoque basado en los recursos se habla de su fuerza para explicar en términos claros por qué algunos competidores obtienen mayor rentabilidad que otros, cómo realzar la posición ocupada y ampliarla a otros campos al seguir una estrategia de diversificación.

Al respecto Barney (1986) señala que <<... el análisis de las capacidades y habilidades de la firma puede ser una fuente de expectativas más precisas. Así, desde el punto de vista de una firma que aspira a un comportamiento mayor que el normal, nuestro análisis sugiere que las decisiones estratégicas deberían derivarse principalmente del análisis de sus habilidades y capacidades únicas, más que desde el análisis de su ambiente competitivo>>.

A pesar de la importancia que se concede a este enfoque, se reconoce que las ideas correspondientes están en una etapa de desarrollo (Roth, 1995); que el concepto de recursos permanece como un amorfo mal definido en términos operacionales (Miller, 1996); que las ideas de distintos autores no están bien unidas en un todo integrado, y que para los no iniciados es confusa (Peteraf, 1993).

---

<sup>1</sup> También tienen una fuerte presencia aquellas propuestas que se orientan al mejoramiento de las operaciones para lograr un mejor producto (mayor calidad y mejor servicio a un mejor precio), que sin restarles ninguna importancia no corresponden al nivel competitivo, sino a lo que se designa como estrategias de tipo operativo.

De manera particular, lo que se puede advertir en el material que se revisó resulta muy sugerente respecto a su potencial, pero que al mismo tiempo resulta confuso y complicado, además de que, en general, los autores hacen énfasis en su fundamentación y ponen poca atención acerca de cómo llevar estas ideas a la práctica.

De acuerdo con lo anterior, se consideró de interés realizar un esfuerzo para formular una guía que permita identificar, valorar y explotar los recursos que la firma controla, para sobre esa base armar una estrategia viable y poderosa, llegando al siguiente objetivo:

## **OBJETIVO GENERAL**

**Construir una guía para el diseño de la estrategia competitiva a partir del enfoque basado en los recursos.**

Para tal fin, en el primer capítulo se hace una revisión de la literatura acerca de cómo se entiende y cómo se fundamenta el enfoque basado en los recursos; en el segundo capítulo se establece cómo identificar y valorar los recursos distintivos de la firma; en el tercer capítulo se establece el tipo de implicaciones y aplicaciones a que lleva el análisis de recursos, finalmente, se aprovecha esta discusión para estructurar la guía a la que se ha hecho referencia.

# CAPÍTULO I

## EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS

### 1.1 ANTECEDENTES Y BASES GENERALES

En este capítulo se presentan los antecedentes del enfoque basado en los recursos, así como las ideas básicas en que se fundamenta y los criterios bajo los que opera.

Con el enfoque basado en los recursos (RBV, por sus siglas en inglés) se hace referencia a una serie de trabajos que aparecen a mediados de los 80<sup>2</sup> y que toman un fuerte impulso en los 90<sup>3</sup>, proponiendo un cambio de perspectiva en el diseño de la estrategia competitiva, haciendo énfasis en los recursos que la firma controla, en lugar del manejo tradicional que destaca y parte del análisis del ambiente en el que opera la empresa.

Vale la pena señalar que entre estos trabajos se ha tenido una amplia aceptación en las propuestas de Collis y Montgomery, y la de Prahalad y Hamel, estos últimos ganadores por tres veces del Reconocimiento McKinsey a la Excelencia.

El RBV tiene sus raíces en una reflexión económica, en donde se explica cómo los factores productivos tienen intrínsecamente distintos niveles de eficiencia, lo que lleva a los autores a relacionar el RBV con las explicaciones de las rentas de las empresas desde una óptica Ricardiana, monopólica o Schumpeteriana; además de plantear bajo qué condiciones esos factores les permiten a las empresas contar y sostener una posición ventajosa, todo con una fuerte dosis de teoría económica.

Una buena discusión sobre estos aspectos se encuentra en Barney (1986), Dierickx y Cool (1989) y en especial en Peteraf (1993), sobre lo cual no se entra en mayor detalle, pues tales consideraciones escapan del alcance y campo de interés de este trabajo que se orienta más a las implicaciones prácticas del RBV.

---

<sup>2</sup> A number of insightful articles have been written on the resource-based view, including: Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, September-October 1984, p. 171; J.B. Barney, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, October 1986, p. 1,231; Richard P. Rumelt, "Theory, Strategy, and Entrepreneurship", in the *Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, ed. David J. Teece (Cambridge, Mass. ( Ballinger, 1987), p. 137; Ingemar Dierickx and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, December 1989, p. 1,504;

<sup>3</sup> 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, p. 121; Raphael Amit and Paul J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, January 1993, p. 33; and Margaret A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, March 1993, p. 179.

Vista en forma llana la lógica de este enfoque puede ser descrita de la siguiente manera:

El punto de partida del RBV es que los recursos<sup>4</sup> de las firmas son heterogéneos y que las características de estos recursos determinan qué tan efectivamente cumple cada empresa con sus actividades, de manera que la superioridad que se tenga en tales recursos redunde en la posibilidad de producir más económicamente o de satisfacer mejor los requerimientos del cliente, lo que al final se traduce en una mayor renta que el promedio de las empresas del sector.

Resumiendo, lo que simplemente se establece es que a mejores recursos se obtiene un mejor desempeño y de esta manera mejores resultados.

## 1.2 PRUEBAS QUE DEBEN CUMPLIR LOS RECURSOS

Para que este planteamiento posea plena validez los recursos deben cumplir con una serie de condiciones ó pruebas que a continuación se exponen:

### A. Heterogeneidad

El supuesto básico es que los recursos entre las firmas son heterogéneos y que los distintos recursos tienen un distinto nivel de efectividad.

### B. Superioridad y valía

El que cierto recurso pueda ser clasificado como mejor o peor no puede ser definido viendo al interior de la firma, sino con relación a las fuerzas del mercado en el que opera.

Por una parte, se deberán plantear la superioridad de los recursos distintivos de la firma respecto a los recursos de la competencia; superioridad que adquiere vigencia si se traduce en el logro de un mejor desempeño.

Por otra parte, para que tal superioridad adquiera un sentido pleno, el mejor desempeño debe contribuir a la producción de algo que los consumidores quieran a un precio que estén dispuestos a pagar.

De esta manera, la mera posesión de un punto fuerte no supone ninguna ventaja, ya que esto depende cómo se aprovecha dicha fuerza y de que también se responda con ello a determinada necesidad de los compradores.

---

<sup>4</sup> En el siguiente capítulo se trata con amplitud que se entiende por los recursos de la firma, aunque por el momento conviene aclarar que este término se emplea en un sentido amplio, por lo que incluye tanto elementos físicos como intangibles, como pueden ser equipos, instalaciones, prestigio, marcas, exclusividades, ubicación, personal técnico, entre muchas otras posibilidades.

## **C. Escasez, inimitabilidad y sustituibilidad**

### **C.1 Escasez**

Si existiera una disponibilidad general de los recursos que se califican como superiores y valiosos, este hecho nulificaría cualquier ventaja que se tenga, ya que al momento de que se obtengan buenos resultados, otros adquirirían el recurso y adoptarían la misma estrategia.

Por lo que los recursos de interés deben ser escasos, caso que se presenta cuando el recurso es físicamente único (patentes, localización, minas, etc.) o cuando su disponibilidad no puede ser expandida con rapidez y resulte insuficiente para satisfacer la demanda.

### **C.2 Inimitabilidad**

Existe un gran número de casos en los que los recursos de que dispone la firma y que le hace ocupar una posición ventajosa no son propiamente objeto de comercialización, sino que son elementos que la firma ha construido con el tiempo, como sucede con alguna habilidad especial, el reconocimiento de marca, reputación de calidad, etc.

En estos casos no corresponde hablar de escasez del recurso como el medio que limite la posibilidad de que otros adopten la misma estrategia, sino más bien la mayor o menor dificultad para la imitación.

La inimitabilidad del recurso en algunos casos puede atribuirse a condiciones históricas en la que la empresa ha ido avanzando (experiencia, relaciones, imagen, etc.), a barreras de conocimiento designadas como ambigüedad causal, esto es, otros no pueden duplicar la estrategia por falta de entendimiento, también se puede presentar cuando economías de escala o de otro tipo están asociadas tal que la imitación resulta inviable por sus costos.

### **C.3 Sustituibilidad**

Por último, tanto la escasez como la inimitabilidad carecerían de cualquier sentido si el recurso correspondiente pudiera ser sustituido.

## **D. Apropiabilidad**

Si se posee ó controla un recurso superior y valioso entonces se obtendrá una renta superior, a lo que se ha añadido que para sostener tal posición se requiere que tal recurso sea escaso o de difícil imitación o sustitución.

Pero tal renta pudiera ser que quedara en unas manos diferentes de las de la firma, si el costo para la adquisición o desarrollo del recurso correspondiente fuera tan alto que termine por eliminar o hasta rebasar los beneficios que se le atribuyen.

Así, el costo de la implantación de la estrategia no puede estar por encima de los beneficios esperados, a lo que se designa como apropiabilidad.

Tal sería el caso de un local con una excelente ubicación, pero cuya ocupación implique también un gran costo.

### **E. Movilidad imperfecta**

Cualquier ventaja se perdería si la firma no puede asegurar que el recurso está bajo su control, esto es, que para algún medio no puede "escapar", de tal suerte que sea un competidor quien aproveche su potencial.

Así, podría darse el caso de un personal técnico altamente calificado que pudiera recibir una mejor oferta de empleo, o un proveedor exclusivo con el que terminara la relación.

### **F. Durabilidad**

El fundar la estrategia competitiva sobre un recurso obliga a pensar por cuanto tiempo puede disfrutarse esa posición y que habría que hacer para mantener el recurso en su mejor nivel.

En resumen, para que un recurso califique como mejor y pueda servir como base de una estrategia efectiva debe cumplir con las siguientes condiciones:

*Superioridad:* al permitir un mejor desempeño que el de la competencia.

*Valía:* al contribuir a la producción de algo de interés para el mercado.

*Apropiabilidad:* al capturar la firma los beneficios que genera el recurso.

Además de que las ventajas que se tengan puedan sostenerse en el tiempo, a los criterios anteriores se sumarían los siguientes:

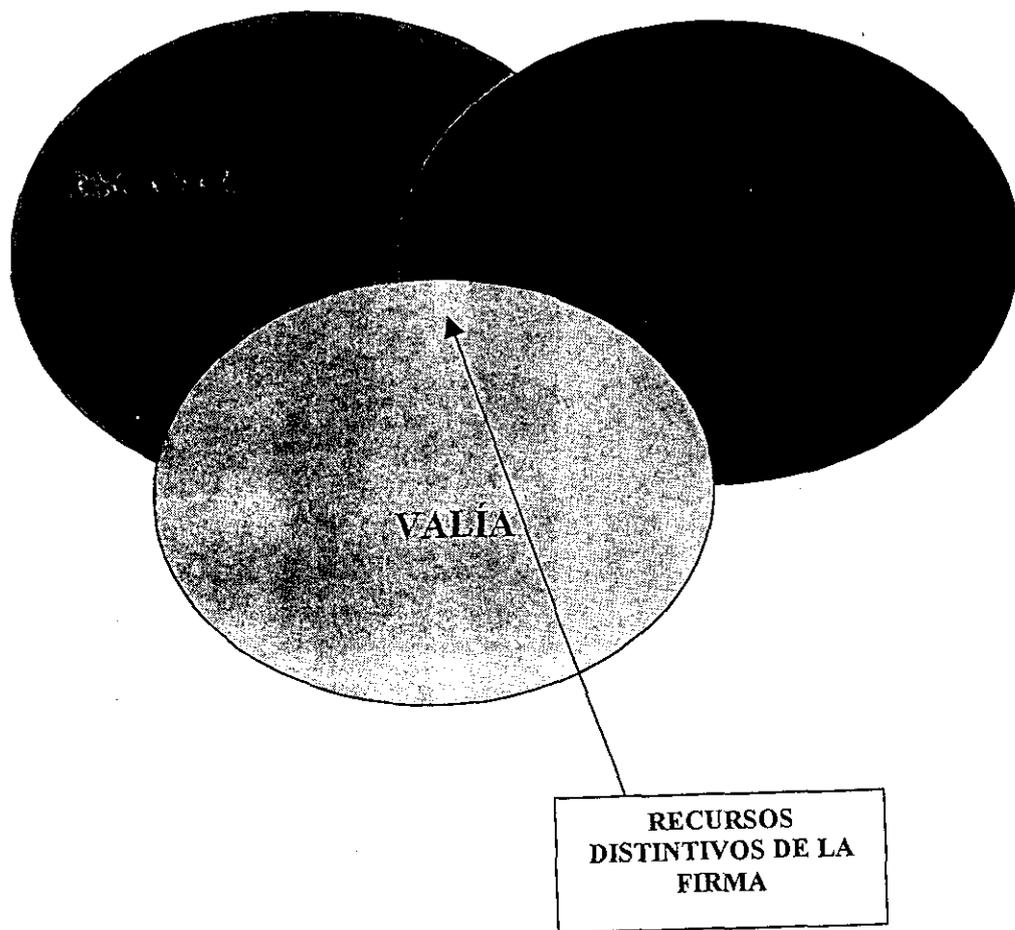
*Escasez e inimitabilidad:* que habla de la dificultad para que otros cuenten con un recurso equiparable y puedan competir en el futuro.

*Sustituibilidad:* si el recurso de interés pudiera llegar a ser sustituido perdería su potencial.

*Movilidad imperfecta:* cuando la empresa tiene el control del recurso

*Duración:* un recurso con vida corta debe ser objeto de cuidado.

# RECURSOS DISTINTIVOS DE LA FIRMA



## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

En el RBV la firma es vista como un paquete de recursos que de alguna manera están atados a la firma y a partir de los cuales se pretende identificar cuáles son sus posibilidades de desarrollo.

El término de recurso se emplea en una forma muy amplia, por lo que en este capítulo se tiene como propósito precisar lo qué es un recurso, cómo se les puede tipificar y de qué manera se relacionan con la capacidad competitiva de la empresa.

En principio, lo que se entiende por recurso, es a los distintos factores productivos que pone en juego la empresa para el cumplimiento de sus distintas actividades, a lo que los clásicos se referirían como tierra, mano de obra y capital, lo que luego podría ampliarse al hablar de recursos físicos, humanos, tecnológicos, financieros, organizacionales, etc.

La ventaja de esta definición es que al hablar de fortalezas y debilidades se marca la relación directa entre la capacidad competitiva y los recursos de la empresa.

Cuando los conceptos e ideas tienen un cierto grado de vaguedad como la que muestra la noción de recurso que aquí se ha planteado, es común que se recurra a alguna forma de tipificación para lograr una mayor precisión.

Así, por ejemplo, se habla de recursos tangibles e intangibles, recursos de propiedad y de conocimiento, recursos discretos y sistémicos, con lo que no mejora en mucho la situación.

Al hacer una revisión detallada de estos planteamientos y los criterios que los soportan, se llega a una propuesta que resulta más directa, fácil de entender y sobre todo más provechosa de acuerdo a los fines que aquí se persiguen, tal como se expone en los siguientes párrafos.

Los recursos en general es el conjunto de elementos de los que la firma dispone y que puede poner en juego para llevar adelante sus estrategias y cumplir los requerimientos del mercado.

## 2.1 TIPOS DE RECURSOS

*Entre los recursos conviene distinguir cuatro clases:*

**Recursos como activos:** corresponde a aquellos elementos físicos e intangibles que se pudieran inventariar como partes constitutivas de la organización, como son equipos, instalaciones, marcas, patentes, etc., por lo que hasta cierto grado podrían ser objeto de comercialización.

**Recursos como habilidades:** corresponden a las facultades especiales del personal o la organización para el manejo de los activos de la firma, lo que les da un carácter idiosincrático, por lo que más que poder ser objeto de compraventa son construidos por la firma.

**Recursos como posición:** corresponden a las relaciones o lugar que ocupa la firma en el ambiente en el que opera y que favorecen su competitividad, como son coordinación de proveedores, cercanía a materias primas, relaciones con canales, reconocimiento de calidad, alianzas con otras firmas, exclusividades, etc.

**Recursos como combinación:** corresponden a aquellos casos donde la superioridad y valor no puede ser atribuida a ningún elemento individual, sino a la combinación de distintos recursos como son sistemas de distribución, producción integrada, etc.

En la figura que se muestra a continuación se indican, a manera de ejemplo, distintos recursos que estarían incluidos en cada una de estas clases.

Los aspectos considerados se tomaron de la propuesta de Thompson y Strickland. en cuanto a los factores clave del éxito y de la propuesta de Biasca sobre las posibles ventajas competitivas que se incluyen en el anexo , (tablas 1y 2), pag 30.

### HABILIDADES

- EXPERIENCIA EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN
- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN LOS PRODUCTOS
- EXPERIENCIA EN UNA TECNOLOGÍA
- EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN DE BAJO COSTO
- ACCESO A MANO DE OBRA ESPECIALIZADA ALTA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA
- DISEÑO DE INGENIERÍA DE PRODUCTOS A BAJO COSTO
- FLEXIBILIDAD PARA FABRICAR UNA GAMA DE MODELOS
- SÓLIDA RED DE DISTRIBUIDORES
- ENTREGA RÁPIDA
- FUERZA DE VENTAS EFICAZ Y BIEN CAPACITADA
- SERVICIO CONFIABLE Y ASISTENCIA TÉCNICA
- HABILIDADES COMERCIALES
- TALENTO SUPERIOR
- EXPERIENCIA EN DISEÑOS, ETC.

### POSICIÓN

- REPUTACIÓN DE CALIDAD
- BUENAS RELACIONES CON DISTRIBUIDORES

### ACTIVOS

- CALIDAD DE FABRICACIÓN
- GRAN UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS
- ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS PERTENECIENTES A LA COMPAÑÍA
- ESTILOS Y ENVASES ATRACTIVOS
- IMAGEN/REPUTACIÓN FAVORABLE CON LOS COMPRADORES
- PROTECCIÓN DE PATENTES
- COSTO GENERAL BAJO
- RECONOCIMIENTO DEL NOMBRE
- RECURSOS FINANCIEROS
- PROPAGANDA EFICAZ. IMAGEN

### POSICIÓN

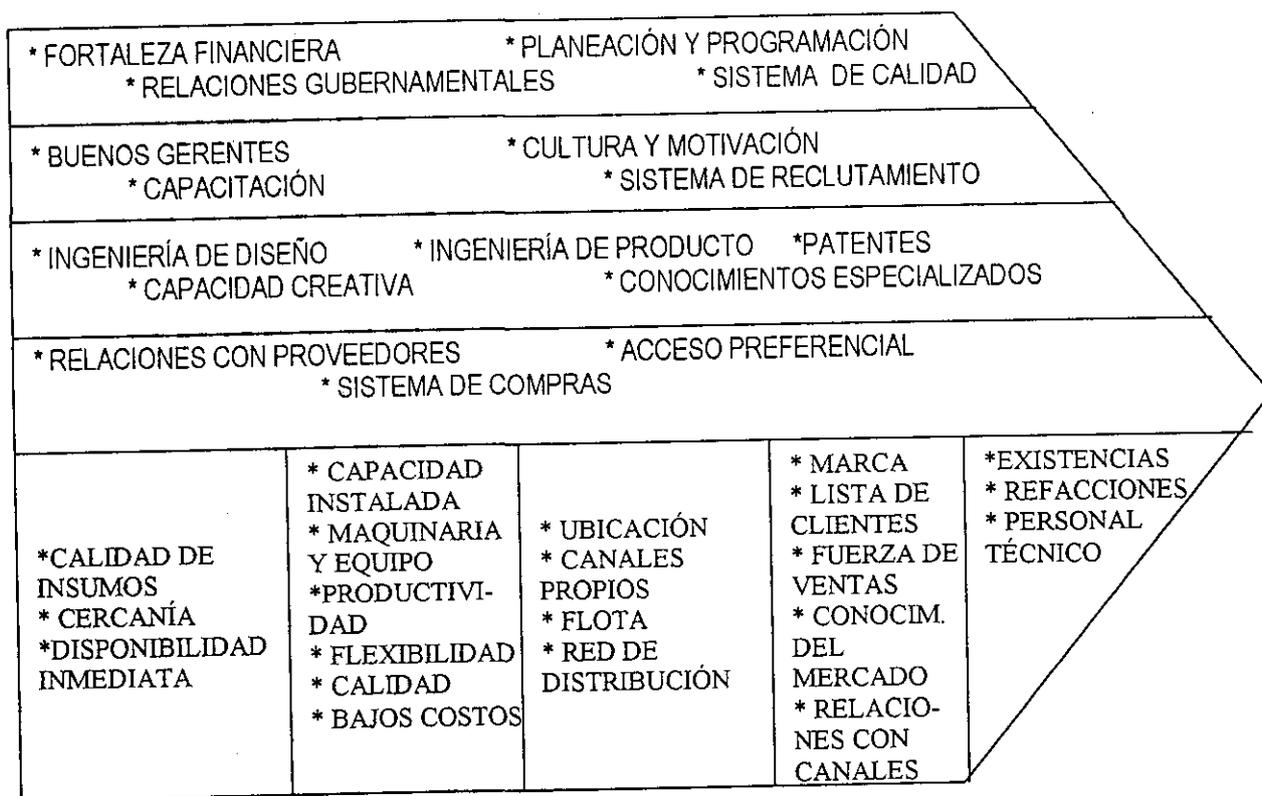
- PARTICIPACIÓN DE MERCADO
- EMPRESA MATRIZ BIEN CONOCIDA
- UBICACIÓN
- MAYOR ESPACIO EN ESTANTES DE MINORISTAS

### COMBINACIÓN

- BAJO COSTO DE PRODUCCIÓN
- SUPERIORIDAD TÉCNICA
- INNOVACIÓN CONTINUA DE PRODUCTOS
- PIONERO/INGRESO TEMPRANO AL MERCADO
- TAMAÑO/UBICACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN
- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS
- COSTOS GENERALES BAJOS (NO SÓLO EN LA FABRICACIÓN)
- SISTEMAS SUPERIORES DE INFORMACIÓN

La lista de esta figura como ya se indicó tiene el carácter indicativo o ilustrativo. Lo importante es tener claro que un recurso es cualquier elemento que pueda ser integrado como una fortaleza de la firma, que esta fortaleza carece de mayor interés sino se sabe aprovechar, esto es, sino da lugar a una capacidad distintiva y finalmente que esta capacidad distintiva no brindará ninguna ventaja sino es que se puede traducir en un producto con tales atributos que atraiga la atención del mercado.

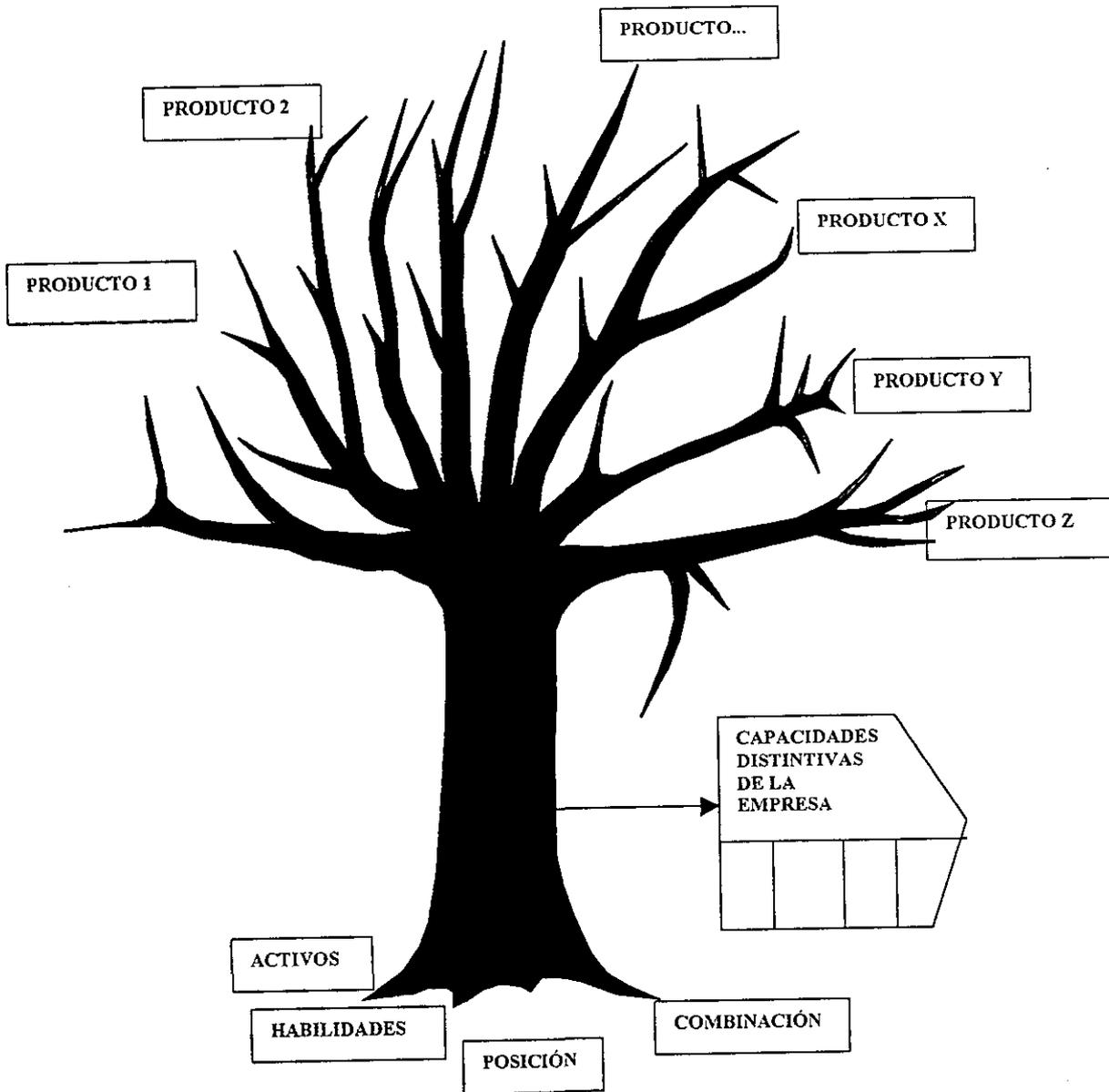
La superioridad cualitativa o cuantitativa de todos los recursos se debe traducir en capacidad distintiva de la empresa, esto es, en un desempeño mejor para el cumplimiento de las actividades en la cadena de valor, presentada en la siguiente figura.



Así, se puede hablar de un sistema flexible de producción, cobertura o rapidez de la distribución, productos innovadores, alta calidad, eficientes formas de facturación, etc.

Por último, tal capacidad distintiva es la que da pie a un producto con determinadas características que atrae la atención de los compradores, al incidir sobre la calidad del producto, los servicios que lo acompañan o la imagen que proyecta, además de los precios.

Sobre esta base la organización puede ser vista como un árbol en el que las raíces las constituyen los activos, habilidades, posición o una combinación especial de elementos; el tronco estaría dado por las capacidades distintivas de la empresa; y las ramas y hojas por los productos que se llevan al mercado.



## **CAPÍTULO 3**

### **IMPLICACIONES DEL RBV**

Como se ha comentado, en el RBV se tiene como propósito identificar qué oportunidades se pueden abrir al establecer con que recursos distintivos cuenta la firma para luego buscar cómo aprovechar ese potencial.

Propuesta que puede ser planteada desde la perspectiva de una firma que cuenta con un sólo negocio, o bien, desde el punto de vista de una firma diversificada o con intenciones de diversificarse, aspectos que se tratan en el presente capítulo.

Cabe señalar que al abordar estos aspectos se ha decidido hacerlo en forma de un procedimiento de trabajo, ya que de esta manera se consideran que quedan más claras las especificaciones y alcances de este enfoque, además de que se da forma a la guía que se marcó como centro de interés de esta tesis.

#### **3.1 EI RBV EN UN NEGOCIO ÚNICO**

En el caso de una firma que cuenta con un negocio único o que tiene particular interés en uno de ellos, se plantea un proceso que consta de cuatro etapas: identificación, prueba de mercado, prueba de apropiabilidad y sostenibilidad y estrategia de explotación.

##### **A. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS**

Un primer paso consiste en identificar los recursos distintivos de la firma, para lo que simplemente se podría preguntar:

¿Qué se posee o que es posible hacer por encima de los rivales?

Una forma más sistemática consiste en recorrer la cadena de valor y hacerse las siguientes preguntas en cada parte:

**¿Existe algún activo especial?**

**¿Es de destacar alguna habilidad?**

**¿La posición que se ocupa es ventajosa en algún sentido?**

**¿Se da una combinación de elementos particularmente efectiva?**

El número de respuestas que nos llevan a decidir si un recurso es distintivo o no deberá de ser reducido ya que una gran cantidad de recursos (10, 20 ó 30), hablaría de que se equivoco el ejercicio al incluir todo aquello que se piensa que la firma cumple o hace bien, y no los elementos que le pueden dar un carácter único a la organización, cuyo número tal vez no iría más allá de unos 3 ó 4 elementos.

Por otra parte, se considera como una equivocación el partir de planteamientos tan amplios como "habilidades de mercadotecnia", "flexibilidad de la producción" o "capacidad de innovación", ya que esto no permite distinguir cuáles son los verdaderos recursos distintivos de la firma, oscureciendo como darles mayor realce y las acciones que podrían verse implicadas por su posesión y control.

Por último, de la misma manera que se habla de puntos fuertes, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presentes para cuidar el terreno que se pisa.

## **B. PRUEBA DE MERCADO**

La sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que esto depende de cómo se aprovecha dicha fuerza y de que tan bien se responde con ello a determinada necesidad del mercado.

De esta forma necesitamos determinar en qué forma contribuyen los puntos fuertes al logro de una capacidad distintiva de la firma, esto es, al logro de un mejor desempeño que los competidores, en alguna de las actividades de la cadena de valor.

A su vez, tal capacidad competitiva se debe traducir en un producto o servicio que atraiga la atención del cliente, al poseer ciertos atributos de su interés a un precio que esté dispuesto a pagar.

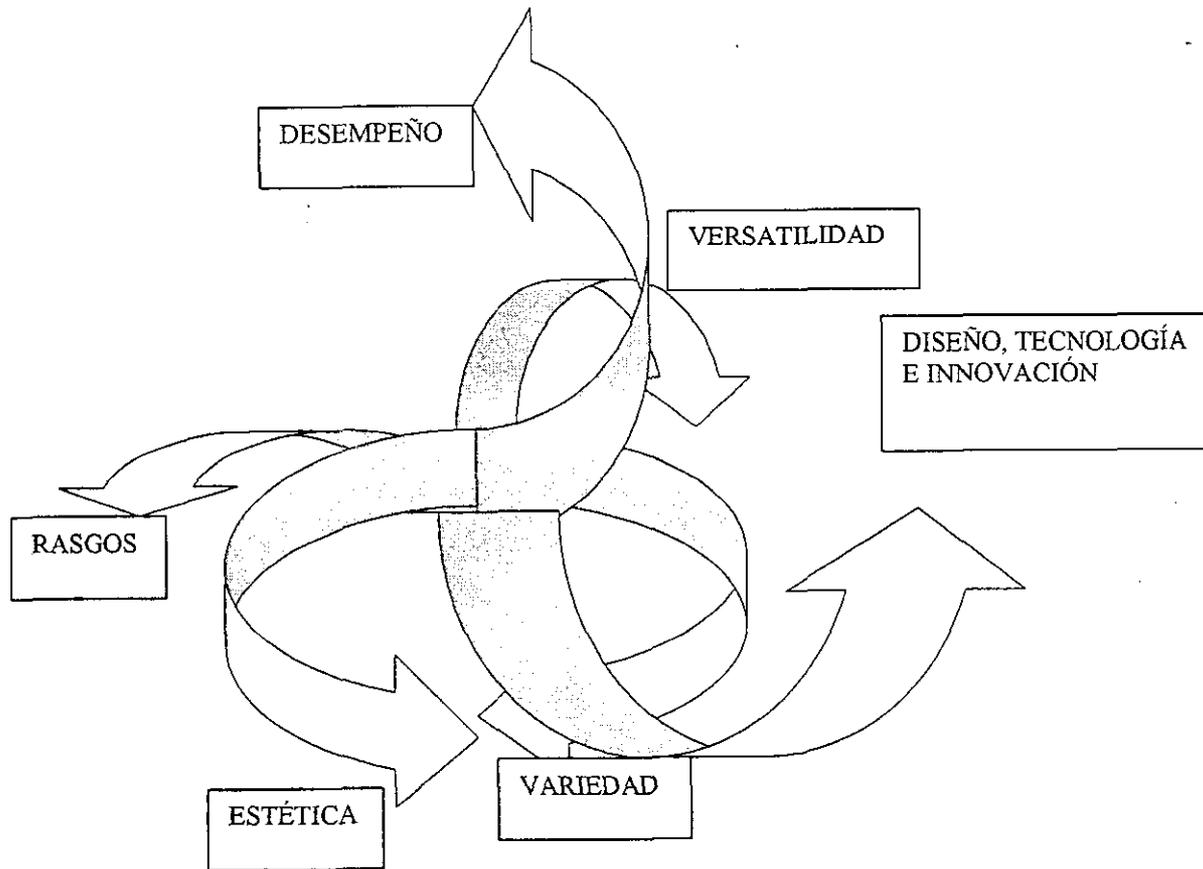
El producto es multifacético y dependerá de la estimación que haga el cliente sobre las distintas ventajas que el producto sea capaz de mostrar para satisfacer sus necesidades. Para ello será necesario hablar sobre las cualidades que hacen más o menos deseable un producto, las cuales están íntimamente ligadas con la calidad, servicio e imagen.

A fin de precisar el tipo de beneficios que se pueden llevar al mercado, en los cuadros 3.1 al 3.3 se presentan los conceptos de calidad, servicio e imagen.

La calidad es la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades de los consumidores lo que podemos plantear como:

- **Desempeño:** el producto debe cumplir con características específicas para las que fue diseñado.
- **Rasgos:** características extras que complementan las funciones básicas del producto.
- **Estética:** accesorios que hacen más agradable al consumidor un producto.
- **Variedad:** diferentes presentaciones del producto
- **Versatilidad:** posibilidad de cumplir varias funciones.
- **Economía:** gastos que conllevan la operación o mantenimiento de un producto.
- **Duración y confiabilidad:** vida útil del producto y seguridad de que no falle en cierto lapso de tiempo.
- **Conformancia:** grado de cumplimiento de una norma o ajuste a un diseño.
- **Diseño, tecnología e innovación:** se encuentran generalmente implícitas en varias de las categorías anteriores (desempeño, rasgos, economía, etc.)

### 3.1 CALIDAD

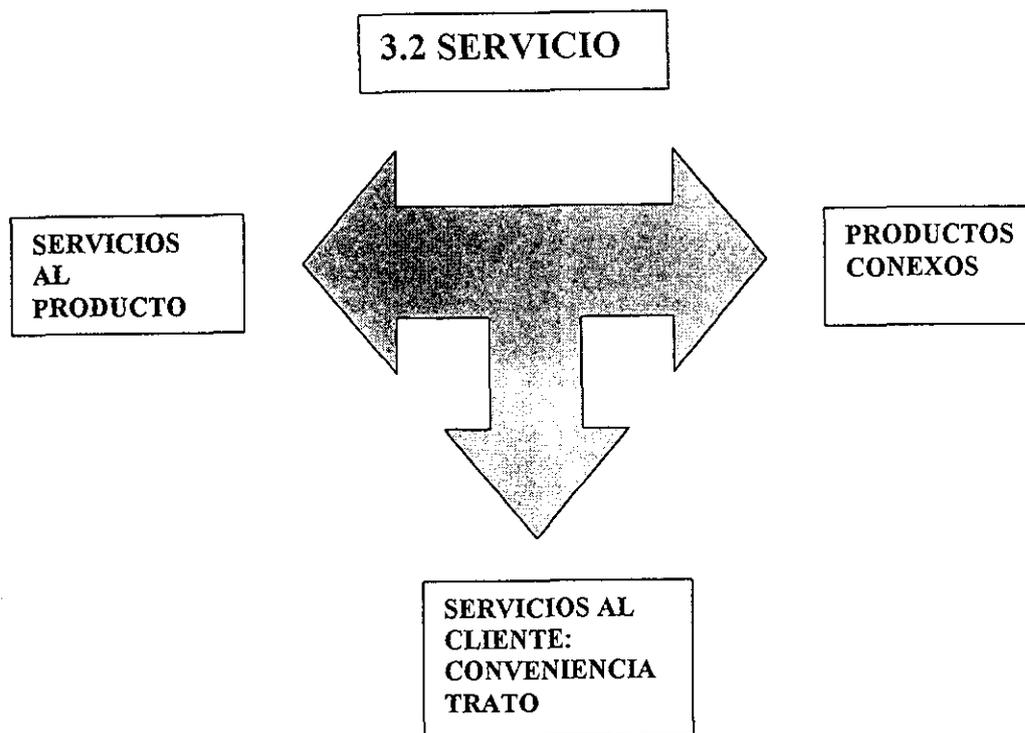


### SERVICIOS

Los servicios permiten reducir los costos del comprador, aumentar su desempeño, facilitarle las cosas, aumentar su confort.

El que un producto sea mejor que otro no se reduce a sus características técnicas o a sus precios, ya que existen otros muchos factores que afectan los costos, desempeño y confort del cliente.

- **Servicio al producto:** Esta categoría incluye los servicios que de una u otra forma inciden en el producto, puede ser antes, durante o después de la compra.
- **Servicio al cliente:** Pueden ser de conveniencia o de trato. Los de conveniencia son servicios que buscan facilitarle las operaciones al cliente y los de trato son servicios que se enfocan a agradar al cliente.



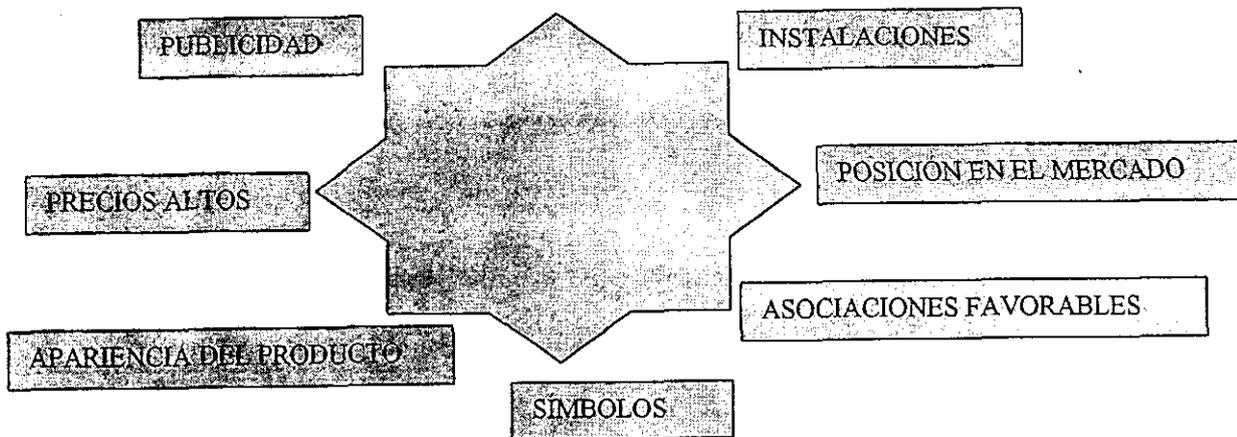
Por último, la imagen es un factor importante para asignarle valor a un producto ya que ayuda al cliente para que conozca y juzgue las ventajas del mismo.

Este concepto es tan importante, ya que un producto con excelente calidad y servicio y con una imagen poco trabajada puede ser relegado por otro producto de menor valor pero con una imagen muy cuidada.

Algunos de los instrumentos para formar una imagen son:

**Precio.**- como sinónimo de excelencia  
**Publicidad.**- comparación, información...  
**Instalaciones.**- comodidad, limpieza,...  
**Posición del mercado.**- experiencia, clientes, nombre o marca,...  
**Asociaciones.**- interés por los valores, el arte, la juventud,...  
**Apariencia del producto.**- envoltura, peso, presentación,...  
**Símbolos.**- origen, aire juvenil,...

### 3.3 IMAGEN



Por lo tanto dado que tiene un recurso distintivo este deberá de cubrir ampliamente estas tres características que dan valor al producto (calidad, servicio e imagen), dándose lugar a las siguientes preguntas:

**¿En que forma o por qué razón se va a preferir un producto de otro?**

**¿Por qué una imagen es mejor a otra?**

**¿Por qué se prefiere un servicio en particular?**

**¿Cuándo se prefiere una mayor calidad?**

### **C. APROPIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD**

Una vez que se ha mostrado la superioridad de los recursos respecto a la competencia y su valía desde el punto de vista del mercado, lo que sigue es preguntarse si los beneficios esperados van a quedar dentro de la firma y si la ventaja que suponen tales recursos puede mantenerse en el tiempo.

Así, se preguntaría si no es previsible que otros obtengan los beneficios esperados, ya que con frecuencia los proveedores o los canales de comercialización son quienes tienen el control sobre las ganancias; en términos semejantes se definiría si el costo de implantación de la estrategia no rebasa los beneficios esperados.

En cuanto a la sostenibilidad de la estrategia la inquietud sería si otros no pudieran desarrollar la misma estrategia al contar con un recurso igual o equiparable.

Esto lleva a preguntarse acerca de la escasez del recurso o bien de la dificultad para su imitación o sustitución, es decir:

**¿Puede conseguirse, imitarse o sustituirse nuestro recurso distintivo?**

Un aspecto más que se debe poner en consideración es si no existe el peligro de que el recurso distintivo pudiera quedar fuera del control de la firma y de esta manera sea otra la que aproveche los beneficios que son capaces de reportar.

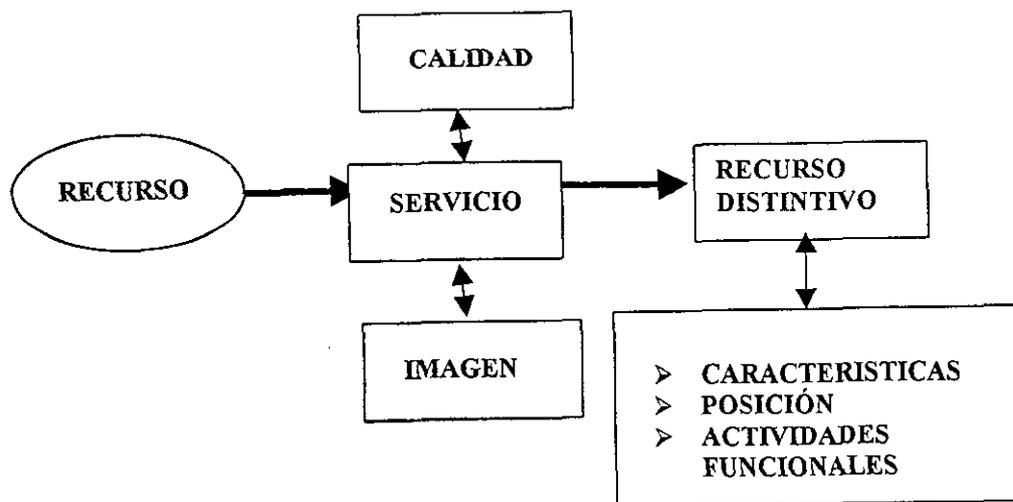
## D. ESTRATEGIA DE EXPLOTACIÓN

Una vez que se ha definido en primera instancia cuáles son los recursos distintivos de la firma, a los que posteriormente se les someterá a las siguientes pruebas:

- Superioridad respecto a los competidores.
- Valía con relación al mercado
- Apropiabilidad en cuanto a que se cumpla la expectativa de que los beneficios queden dentro de la firma.
- Sostenibilidad en cuanto a la dificultad para crear, adquirir, imitar o sustituir el recurso por parte de otras firmas.

En caso de que los resultados de estas pruebas sean favorables, lo que sigue es precisar una estrategia a fin de lograr su plena explotación; para lo cual nos preguntamos lo siguiente:

- ¿Cuáles son las características del producto que le dan su atractivo y a que mercado específico se debe dirigir?
- ¿Cómo se deben coordinar las distintas actividades funcionales para lograr el máximo rendimiento de los recursos distintivos de la firma?
- ¿Cómo preservar y extender la posición que se ocupa?



### 3.2 EL RBV EN UNA FIRMA DIVERSIFICADA

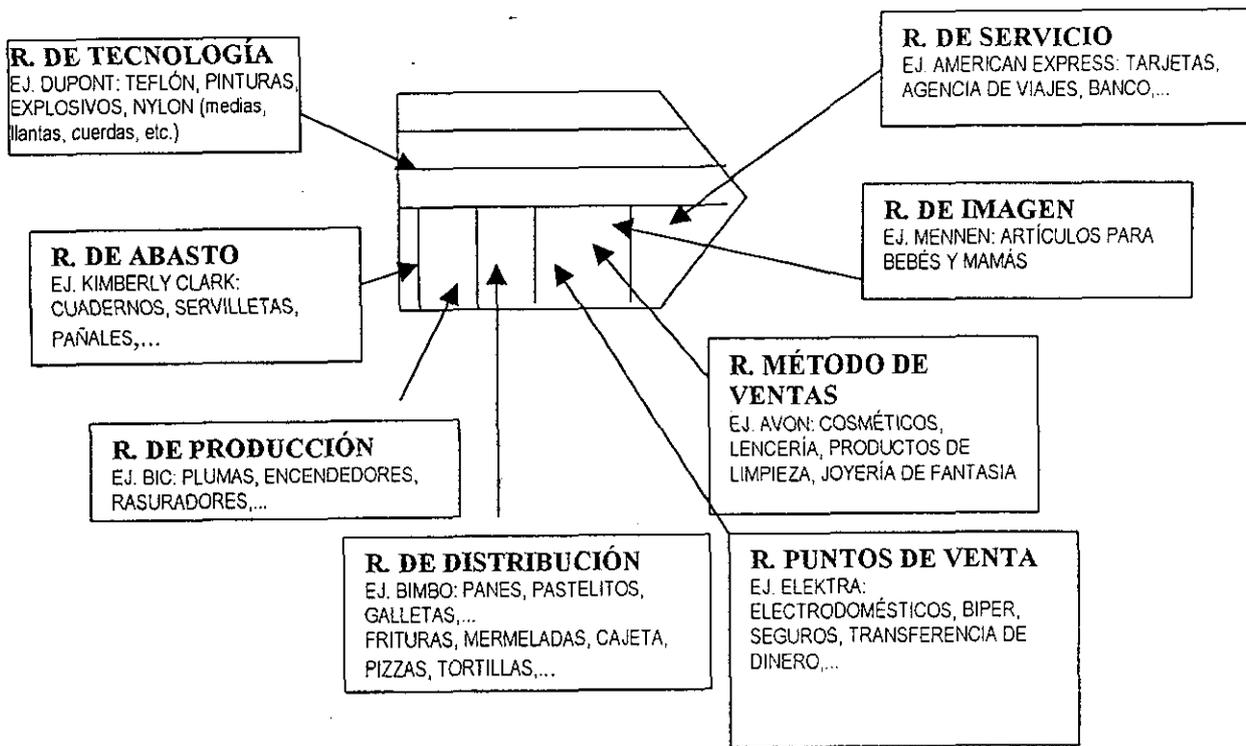
En el caso de una firma diversificada o en vías de diversificación la pregunta pertinente es que oportunidades se visualizan en otras áreas del negocio, tomando como punto de partida aquellos aspectos en los cuales la firma ya destaca.

Se debe de tener bien claro a la hora de diversificarse cuales son los recursos superiores ó que se sabe hacer mejor, para poder utilizar esa capacidad especial en el desarrollo de nuevos negocios.

Partiendo de los trabajos de Tregoe y Zimmerman (1980) se ha llegado a la clasificación de seis fuerzas impulsoras detrás de la diversificación relacionada:

- **Relación de abasto.** Empresas que disponen de una red de abasto o bien que tienen acceso al producto lo que les permite manejar tantos productos y mercados como les sea posible.
- **Relación de producción.** Se trata de firmas que se conforman de equipos y habilidades de manufactura que conllevan a tener bajos costos y una alta calidad, que posteriormente aplicaran a otros productos.
- **Relación de distribución.** Se trata de firmas que resaltan por la eficiencia y efectividad con que llevan los productos a los puntos de venta.
- **Relación de ventas.** Se trata de firmas que han desarrollado una amplia red que facilita la interacción con el cliente.
- **Relación de imagen.** Estas firmas deben su éxito a que se desenvuelven en torno a un grupo específico de compradores que los reconocen por una marca. Su expansión se produce al agregar otros productos para satisfacer otras necesidades del grupo de compradores con que cuentan, incluyéndose el caso de las firmas que logran una imagen con su servicio al cliente más que por su producto.
- **Relación de tecnología.** Se trata de firmas con alta capacidad de innovación.

## FUERZAS IMPULSORAS DE LA PLANEACIÓN



Fuente: Fuentes, Zenón Arturo.

Con respecto a estas propuestas hay que cuidar la verdadera posibilidad de transferencia o para compartir los recursos distintivos, pues no siempre se cumple con las expectativas que se tienen.

Así, por ejemplo, la empresa Bimbo que cuenta entre otras cosas con una gran capacidad de distribución, se ha diversificado a productos tan variados como: pastelillos, panes dulces y salados, galletas, pan integral, pan molido, etc., los cuales se encuentran en cualquier negocio, desde pequeño hasta grande, lo mismo que en cualquier lugar de la República.

Como se puede observar, lo que se está proponiendo es partir de un recurso distintivo de la firma, no tanto para ver cómo variar el producto y atraer la atención del cliente, sino, partiendo de la idea de que ya se cuenta con un recurso que de manera exitosa ya cubre un lugar en el mercado, o bien, qué nuevos productos es posible incursionar.

En forma resumida lo que se propone es identificar qué hace exitoso un negocio actual y tomarlo como base para impulsar nuevos negocios.

# **CAPÍTULO IV**

## **EJEMPLO DE APLICACIÓN**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

Para efectos de ilustración, en el presente ejemplo de aplicación se plantea la necesidad que tiene una persona de invertir en un negocio. El negocio donde se pretende realizar la inversión es un colegio.

Se requiere un análisis de mercado para visualizar que hace exitosos a algunos colegios para eventualmente competir con ellos, para lo cual se fueron planteando cada uno de los pasos propuestos anteriormente.

Los colegios analizados son:

- a) Olinca
- b) Madrid
- c) Gandhi

### **PASO NO. 1**

Como se trata de una firma con un negocio único se plantea un proceso que consta de cuatro pasos: identificación, prueba de mercado, prueba de apropiabilidad y sostenibilidad y estrategia de explotación.

#### **1.-IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DISTINTIVOS**

Respecto al colegio Olinca se trata de un centro educacional que cuenta con excelentes instalaciones, principalmente, con un centro de computo y modem.

El acceso a dicho colegio es bueno ya que cuenta con una excelente ubicación. Los servicios que este presta son desde preescolar hasta nivel medio superior. El colegio tiene buena reputación aunada a una experiencia de 25 años.

En general sobresale por su modernidad en cuanto a instalaciones.

El colegio Madrid cuenta con un excelente prestigio, avalado por 40 años de trayectoria. Cubre una gran cantidad de servicios con buenas instalaciones. Tiene una gran capacidad en cuanto a alumnado. Sobresale por su especial filosofía educacional.

El colegio Gandhi tiene una trayectoria de 15 años, presta sus servicios en instalaciones pequeñas pero bien acondicionadas para el área de preescolar, el personal con que cuenta sobresale por su preparación para atender niños pequeños, además de que el usuario puede escoger diversos horarios.

## **2.- PRUEBA DE MERCADO**

Como los productos son multifacéticos y dependen de la estimación que haga el cliente sobre las distintas ventajas que el producto sea capaz de mostrar para satisfacer sus necesidades; será necesario que este cuente con las características de calidad, servicio e imagen desglosadas en el capítulo 3.

### **Aplicando la prueba al colegio Olinca.**

**Los recursos con que cuenta el Olinca responden a servicio e imagen. Los clientes que se interesan por este colegio seguramente estarán buscando una imagen y será gente más comprometida con un cierto status.**

### **Aplicando la prueba al colegio Madrid**

**Los clientes que se interesen por este colegio seguramente son de ideas liberales en cuanto a la educación, personas que están comprometidas con el libre pensamiento y desarrollo integral del alumno.**

### **Aplicando la prueba al colegio Gandhi.**

**El cliente que buscaría los servicios que ofrece este colegio sería personas que desean un cuidado especializado en bebés o niños en edad preescolar con necesidades de una amplitud de horario.**

### **3.- PRUEBA DE APROPIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD**

Una vez que se ha encontrado que los recursos distintivos identificados son superiores respecto a la competencia, lo que sigue es preguntarse si los beneficios esperados van a quedar dentro de la firma y si las ventajas que tienen estos se sostendrán en el tiempo.

Además se deberá preguntar si:

¿Puede conseguirse, imitarse o sustituirse nuestro recurso distintivo?

¿Existe peligro de que nuestro recurso distintivo quede fuera del control de la firma?

**De acuerdo a lo anterior los recursos por colegio quedarán:**

**Para el Olinca se ve que su recurso no es fácil copiarlo ó apropiarlo ó sustituirlo pues se requerirá de una gran inversión en cuanto a instalaciones para poder sustituir o copiar el recurso.**

**En el Madrid su recurso también es insustituible e inapropiable a menos que se contratara a todo o gran parte del personal académico que sería poco viable, y en cuanto al prestigio, sólo con mucho tiempo podría crearse otro colegio con la tradición de este.**

**Para el Gandhi se ve que el recurso tiene una buena imagen para el cliente además de reconocimiento lo cual nos llevaría tiempo y por tanto no sería un recurso imitable, ni apropiable a corto plazo.**

### **4.- ESTRATEGIA DE EXPLOTACIÓN**

Una vez que se han definido cuáles son los recursos distintivos de la firma será necesario determinar las estrategias a seguir para conservar este recurso e incluso aumentarlo o en su caso diversificarlo.

El Olinca por tanto deberá mantener sus instalaciones en adecuadas condiciones para seguir prestando buenos servicios. Tratar de incrementarlos y mantener la vanguardia en cuanto a novedades tecnológicas.

El Madrid deberá de preservar su filosofía educativa teniendo especial cuidado en actualizar y unificar su personal académico.

El Gandhi deberá seguir manteniendo el personal especializado con que cuenta y tratar de ampliar su preparación y conocimientos en el ramo, además de ampliar su gama de servicios.

Conforme a esta terminología y a estos planteamientos, en el cuadro 2.1, se hace la clasificación de lo que designan Thompson y Strickland (1990) como factores claves del éxito.

**TABLA 2.1 TIPOS DE FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE ACUERDO A THOMPSON Y STRICKLAND**

**FCE relacionados con la tecnología**

- Experiencia en la investigación científica (importante en campos como la farmacia, la medicina, la exploración espacial y otras industrias de "alta tecnología")
- Capacidad de innovación en el proceso de producción
- Capacidad de innovación en los productos
- Experiencia en una tecnología

**FCE relacionados con la fabricación**

- Eficiencia de producción de bajo costo (lograr economías de escala, capturar efectos de la curva de experiencia)
- Calidad de fabricación (menos defectos, menor necesidad de reparación)
- Gran utilización de los activos fijos (importante en industrias intensivas en capital o con altos costos fijos)
- Ubicaciones de plantas de bajo costo
- Acceso a mano de obra especializada
- Alta productividad de la mano de obra (importante para artículos con un alto contenido de mano de obra)
- Diseño e ingeniería de productos de bajo costo (reduce costos de fabricación)
- Flexibilidad para fabricar una gama de modelos y tallas y de surtir los pedidos habituales

**FCE relacionados con la distribución**

- Una sólida red de distribuidores/comerciantes mayoristas
- Obtención de un mayor espacio en los estantes de los minoristas
- Establecimientos detallistas pertenecientes a la compañía
- Bajos costos de distribución
- Entrega rápida

**FCE relacionados con la mercadotecnia**

- Una fuerza de ventas eficaz y bien capacitada
- Servicio confiable y asistencia técnica disponible
- Exactitud en el surtido de los pedidos de los compradores (pocos pedidos devueltos o errores)
- Variedad de la línea de productos y selección de productos
- Habilidades comerciales
- Estilos y envases atractivos
- Garantías para los clientes (importantes en los pedidos al menudeo por correo, grandes compras de boletos, introducción de nuevos productos)

**FCE relacionados con habilidades**

- Talento superior (importancia de los servicios profesionales)
- Conocimiento del control de calidad
- Experiencia en diseños (importante en las industrias del vestido y las modas)
- Experiencia en una tecnología en particular
- Capacidad de producir anuncios inteligentes y atractivos
- Capacidad de sacar productos recién desarrollados de la fase de investigación y desarrollo y de colocarlos con rapidez en el mercado.

**Capacidad de la organización**

- Sistemas superiores de información (importantes en las industrias de aerolíneas, rentas de coches, tarjetas de crédito y hotelería)
- Capacidad de responder con rapidez a las cambiantes condiciones en el mercado (toma de decisiones de acuerdo con el curso de las acciones, cortos períodos para sacar nuevos productos en el mercado)
- Más experiencia y conocimiento gerencial

**Otros tipos de FCE**

- Imagen/reputación favorable con los compradores
- Costos generales bajos (no sólo en la fabricación)
- Ubicaciones convenientes (importantes en muchas ventas minoristas)
- Empleados agradables y corteses
- Acceso a capital financiero (importante en nuevas industrias con alto grado de riesgo para las empresas y en industrias con capital intensivo)
- Protección de las patentes
- Costo general bajo (no sólo en la fabricación)

Así mismo, en el cuadro 2.2, se presenta una clasificación de la que Biasca (1990) designa como ventajas competitivas de la empresa y que son el resultado de una encuesta aplicada a 248 negocios en EE.UU.

**TABLA 2.2 POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS**  
(Resultantes de una encuesta)

1. Reputación de calidad
2. Servicio al consumidor
3. Reconocimiento del nombre
4. Reteniendo buenos gerentes y personal técnico
5. Bajo costo de producción
6. Recursos financieros
7. Orientación al consumidor. Investigación de mercado
8. Amplitud de líneas de productos
9. Superioridad técnica
10. Clientela satisfecha
11. Segmentación/Especialización
12. Productos de mayor calidad
13. Innovación continua de productos
14. Participación de mercado
15. Tamaño/Ubicación de la distribución
16. Bajo precio/Oferencia de alto valor
17. Conocimiento del negocio
18. Pionero/Ingreso temprano al mercado
19. Producción eficiente y flexible, adaptable a las necesidades del consumidor
20. Fuerza de ventas eficaz
21. Conocimientos de comercialización
22. Visión común/Cultura
23. Existencia de objetivos y estrategia
24. Empresa matriz (holding) bien conocida
25. Ubicación
26. Propaganda eficaz. Imagen
27. Impulso empresarial
28. Buena coordinación
29. Investigación y desarrollo
30. Planeamiento a corto plazo
31. Buenas relaciones con distribuidores
32. Otras varias (ninguna individualmente fue mencionada más veces que la número 31; o sea, son casos especiales)

## CONCLUSIONES

Los artículos estudiados aquí manejan una fuerte cantidad de conceptos teóricos lo suficientemente complejos como para dificultar la comprensión y análisis de ellos.

Teniendo en cuenta esto se presentó la teoría con el detalle suficiente para hacer una descripción precisa, sin llegar al formalismo.

Específicamente se cree haber cubierto el objetivo en su totalidad ya que se logró establecer una guía práctica para diseñar estrategias competitivas a partir del enfoque basado en recursos, considerando que cualquier persona sin necesariamente conocer los aspectos teóricos que la sustentan podrá utilizarla.

Tomando en consideración que se deberá adecuar está dependiendo de la problemática que estemos analizando.

Por otro lado, se consideran como resultados de particular interés la manera en que se definen las pruebas para ver si es un activo estratégico.

Además queda clara la relación entre recurso, capacidad y ventaja competitiva.

La guía instrumentada nos ayuda a evaluar diferentes tipos de recursos para mejorar, crear y diseñar estrategias competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. & Schoemaker, P. "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*. Vol. 14. 1993. Pp. 33-46.
- Barney, J. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*. Vol. 32 No. 10. Oct. 1986. Pp. 1231-1241.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. "Competing on Resources: Strategy in the 1990's". *Harvard Business Review*. July-August 1995. Pp.118-128.
- Dierickx, I. & Cool, K. "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*. Vol 35 No. 12. Dec. 1989. Pp. 1504-1511.
- Fuentes, Zenón Arturo. "Las Armas del Estratega". Editorial División de Estudios de Posgrado. Pag. 150.
- Ghemawat, P. "Sustainable Advantage". *Harvard Business Review*. Sept.-Oct. 1986. Pp. 53-58.
- Mahoney, J. & Pandian, R. "The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management". *Strategic management Journal*. Vol. 13. 1992. Pp. 363-380.
- Miller, D. & Shamsie, J. "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 3. 1996. Pp. 519-543
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. May-June 1990. Pp. 79-91.
- Roth, Kendall. "Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource-Based Framework". *Academy of management Journal*. 1995, Vol. 38. No. 1. Pp. 200-231.
- Wernerfelt, B. "A Resource Based view of the Firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 5. 1984. Pp. 171-180.