

## VENTAJA COMPETITIVA: ¿ACTIVIDADES O RECURSOS?

Mario De La Fuente S.<sup>1</sup> y Cristián Muñoz C.<sup>2</sup>

**RESUMEN.** El presente trabajo aborda una de las disyuntivas que actualmente despierta más discusión dentro de la disciplina de la estrategia de empresas: ¿Dónde radican las fuentes de ventaja competitiva? Esta pregunta no es menor si consideramos que su resolución (implícita o explícita) por parte de una empresa puede representar una parte importante del éxito o fracaso empresarial. Hoy en día, la discusión está centrada básicamente en dos enfoques. El defendido por M. Porter y otros, que postula que las fuentes de ventaja competitiva radican en las actividades de la cadena de valor, y el introducido por B. Wernerfelt<sup>3</sup> y defendido en la actualidad por D. Collis y P. Ghemawat, entre otros, que postula que las fuentes de ventaja competitiva radican en los recursos con que la empresa cuenta o puede desarrollar. La introducción de este trabajo hace una breve reseña histórica acerca de la génesis de la estrategia de negocios. La segunda parte desarrolla el análisis del enfoque basado en las actividades. La tercera parte se expone sobre el enfoque basado en los recursos. La cuarta parte es un análisis comparativo entre ambos. La parte final entrega las conclusiones del trabajo, donde se señala fundamentalmente que si bien ambos enfoques difieren sustancialmente, a nuestro parecer existen lugares comunes que los hacen complementarios.

**Palabras clave:** ventaja competitiva, cadena de valor, recursos, estrategia

### INTRODUCCIÓN

A pesar de que el origen del término *estrategia* se remonta a la época helénica y a pesar de que ya encontramos empresas exitosas como la de los Médicis en el Renacimiento<sup>4</sup>, es básicamente en los últimos 40 años en que el pensamiento académico ha desarrollado marcos de análisis tendientes a explicar los desempeños superiores de algunas empresas respecto de otras, derivados de sus gestiones particulares o estrategias, en busca de este superior desempeño. Pero el camino que llevó a este desarrollo académico obviamente fue muy largo.

#### La Protohistoria o los Distintos Caminos

Desde que Adam Smith introdujera el concepto de la Mano Invisible<sup>5</sup> en el siglo XVIII muchas corrientes del pensamiento económico tendieron a suponer que la empresa poco y nada podía hacer frente a esta fuerza superior llamada mercado. Sin embargo, la penetración de la Revolución Industrial y el desarrollo económico en que se tradujo, no hizo más que poner en evidencia que algunas empresas no sólo lograban sortear con éxito los avatares del mercado, sino que además podían influir en cierta forma sobre las condiciones de mercado, fenómeno que Alfred D. Chandler, Jr.<sup>6</sup> señaló como “la mano visible de los Administradores Profesionales”.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Comercial (U. de Chile) y Master of Business Administration (Stanford University, USA). Profesor Departamento de Administración, Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

<sup>2</sup> Ingeniero Comercial (U. de Santiago de Chile). Profesor Departamento de Administración, Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile. E-mail: [cmunoz@pegaso.usach.cl](mailto:cmunoz@pegaso.usach.cl)

<sup>3</sup> Birger Wernerfelt (1984) Strategic Management Journal, p. 171-180

<sup>4</sup> Véase Jack Weatherford (1997) La Historia del Dinero, Editorial Andrés Bello, Chile, p. 123

<sup>5</sup> Este concepto fue desarrollado por primera vez por Smith en su obra “Teoría de los Sentimientos Morales”

<sup>6</sup> Citado en Pankaj Ghemawat (2000) La Estrategia en el Panorama del Negocio, Pearson Educación, México, p. 3

Determinar qué explicaba o qué podía promover este desempeño superior de una empresa, comenzó a ser una cuestión de interés académico. Los economistas, por su parte, comenzaron a reflejar sin gran detalle estos fenómenos atribuyéndolos a desequilibrios de mercado donde más que explicar razones se describían situaciones en términos de Oferta y Demanda, Ingresos y Costos; muchas veces pasando por alto la heterogeneidad de las empresas y otras múltiples variables de mercado. La profundización de estas materias llegó a desarrollar la sub-disciplina económica llamada hoy en día *Organización Industrial*, destacándose los trabajos de Edward S. Mason y Joe Bain.

Aunque a comienzos del siglo XX se inició la preocupación académica por el pensamiento estratégico de las empresas (en 1908 se fundó la Escuela de Negocios de Harvard) no fue sino hasta principios de los sesenta cuando Kenneth Andrews introdujo el primer instrumento analítico (conocido en español como FODA) que busca integrar, aunque de forma muy básica, las características del entorno con la realidad de la empresa con el fin de que estas pudieran tomar mejores decisiones para enfrentar el futuro.

En el momento en que el pensamiento en administración estaba orientado a desarrollar las actividades funcionales, como marketing, producción y finanzas, autores como K. Andrews ó C. Roland Christensen comenzaron a articular perspectivas holísticas acerca de la firma, lo que pasaría a constituirse con el tiempo en una nueva disciplina que se denominó Estrategia. La nueva disciplina se alimentaría posteriormente además de los aportes de la Organización Industrial.

### **La Estrategia como Disciplina Independiente**

Desde que la estrategia de empresas se constituyó en una disciplina independiente de estudio, han surgido distintos enfoques que aportan o restan elementos y/o variables, pero la problemática a resolver sigue siendo una: ¿por qué una empresa en particular logra o puede lograr un desempeño superior, o más bien obtener un resultado superior en forma sustentable? La estrategia de negocios intenta resolver esta pregunta a través del estudio del Entorno Competitivo, es decir, de aquellas características que puedan hacer a las empresas participantes de un determinado Sector industrial (S.I.) más rentables que las participantes en otros S.I., lo que se conoce como *Atractivo de un Sector Industrial*; así como de aquellas posibles razones que explican el desempeño superior derivados del *Panorama Competitivo* (o *Panorama de Negocio*, como concepto más amplio introducido por Ghemawat<sup>7</sup>) que tenga la empresa; o de algunos elementos particulares a una empresa que determinen el desempeño superior, lo que se conoce como *Ventaja Competitiva*. Las dos últimas esferas de análisis determinan la orientación estratégica básica de una empresa, lo que también se conoce como *Posición Competitiva*.

Es evidente que de estas 3 esferas de análisis que estudian el origen el desempeño superior, la que aborda el desarrollo de una ventaja competitiva es la que más atención recibe por parte de las empresas y es además la que puede llegar a reportar mayor rentabilidad (existen ciertamente excepciones notables), ya que se deriva de ciertos factores propios de las empresas y por tanto son explotables y manejables sólo por éstas. Hay estudios empíricos que señalan que la Rentabilidad de la empresa es explicada principalmente por la posición competitiva de la empresa<sup>8</sup>, lo que no significa que el análisis del atractivo de la industria no siga teniendo una gran importancia.

Por lo tanto, dada la mayor influencia de la posición competitiva respecto de la industria, sobre la Rentabilidad de la empresa, resulta clave determinar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva,

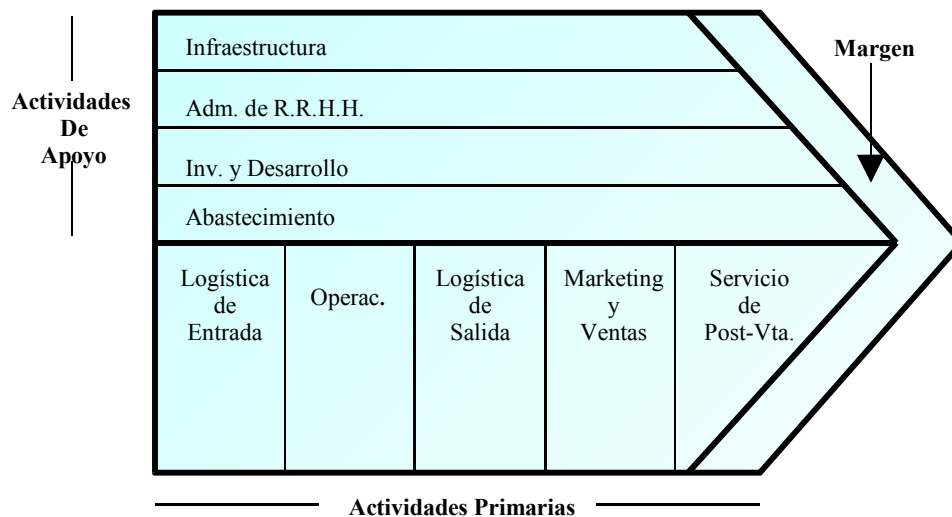
---

<sup>7</sup> Pankaj Ghemawat (2000) *La Estrategia en el Panorama de Negocio*. Pearson Educación, México

<sup>8</sup> Véase Richard P. Rumelt (1991) *How Much Does Industry Matter?*, *Strategic Management Journal*, N°12, p. 167-185.

o dicho más claramente, donde radican las fuentes de ventaja competitiva y cómo se sostienen en el tiempo. Sobre este punto, vital para el desempeño de las empresas, es tal vez donde existe mayor discusión en la actualidad. A pesar de esto, son dos los enfoques que acaparan mayoritariamente la atención del mundo académico y empresarial: El enfoque ya clásico difundido y ampliado por Michael Porter y compartido por otros autores, que postula que el desempeño superior de una empresa radica en las actividades de la cadena de valor; y el enfoque basado en los Recursos, que explica que el desempeño superior depende del stock de recursos con que la empresa cuenta o puede desarrollar, el cual fue introducido por Berner Wernerfelt y que actualmente es defendidos entre otros por autores como D. Collis y C. Montgomery.

**Figura 1. La Cadena de Valor**



### **ENFOQUE BASADO EN LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA (EBA)**

La ventaja competitiva busca generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores. Para que una empresa pueda competir con una ventaja competitiva determinada, debe realizar los arreglos organizacionales que le permitan obtenerla. Por lo tanto, determinar donde radican las fuentes de ventaja competitiva es una cuestión de suma importancia no sólo desde el punto de vista teórico, sino que fundamentalmente desde el punto de vista práctico, porque es el elemento central del análisis estratégico. Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva.

Este enfoque EBA arguye que las empresas deben tener o al menos orientarse a una determinada ventaja competitiva, las que se derivan de las fuentes de ventaja competitiva, las que a su vez radican en las actividades de valor que han logrado estructurar las empresas. Porter señala que “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades (de la cadena de valor) estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”<sup>9</sup>. Este enfoque presenta cierta cercanía con la teoría de sistemas, puesto que analiza la interacción de grupos.

<sup>9</sup> Michael Porter (1989) Ventaja Competitiva, Editorial Continental , México, p. 51

El instrumento analítico introducido por Porter que se utiliza para determinar las fuentes de ventaja competitiva es la *Cadena de Valor* (figura 1) que, según su autor<sup>10</sup> “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”. La cadena de valor no es un elemento aislado, sino que está inserto en un *sistema de valor* donde encontramos además de la cadena de valor de la empresa, la cadena de valor de los proveedores, la de los distribuidores y la de los consumidores. La cadena de valor de la empresa debe ser comprendida dentro de este sistema total, para ser entendida en toda su magnitud. Por tanto su análisis es posterior al análisis del entorno competitivo que nos señala la incidencia de las fuerzas competitivas.

La *cadena de valor genérica* define las actividades que se pueden observar en todo tipo de empresas las cuales se agrupan en dos categorías. Estas son las *Actividades Primarias* y las *Actividades de Apoyo*. Dentro de estas categorías debiesen incluirse todas las actividades que realiza una empresa.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación de los bienes y servicios y su transferencia a los consumidores y son algo así como una ampliación del proceso productivo propiamente tal de cualquier tipo de empresa. Las actividades primarias se clasifican en:

- Logística de Entrada
- Producción
- Logística de Salida
- Marketing y Ventas
- Servicio de Post-Venta

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que sustentan a las actividades primarias, brindando el soporte necesario que permite el desarrollo de estas últimas. Las actividades de apoyo se clasifican en:

- Abastecimiento
- Investigación y Desarrollo
- Administración de Recursos Humanos
- Infraestructura de la Empresa

La importancia relativa de cada una de estas actividades es diferente para cada sector industrial y por tanto hay cadenas de valor diferentes entre los diversos sectores industriales. Asimismo, cada una de las actividades genéricas de la cadena de valor pueden ser desagregadas en sub-actividades de orden más específico que se relacionan con las características de una determinada industria o con la estrategia seguida por una determinada empresa. Por esta razón, Porter señala que las cadenas de valor de los distintos competidores de una determinada industria también difieren “reflejando sus historias, estrategias y éxitos en implementación”<sup>11</sup>. Las diferencias aparecen porque las empresas difieren en sus panoramas competitivos, lo que las lleva a configurar sus cadenas de valor de forma distinta para atender de la mejor forma a sus respectivos segmentos de mercado y para tener una posición defendible ante las fuerzas competitivas.

Dado que las fuentes de ventaja competitiva según el EBA radican en las actividades de la cadena de valor, “son las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores la fuente clave de la

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid, p. 52

ventaja competitiva”<sup>12</sup>. Por lo tanto las empresas deben buscar configurar sus cadenas de valor de forma única cumpliendo con el requisito de crear valor.

De este punto de vista, Porter señala que una empresa creará valor en la medida que se oriente a uno de los dos tipos genéricos de Ventaja Competitiva: *La Ventaja Competitiva en Costos* y *la Ventaja Competitiva en Diferenciación*, las que dependiendo del panorama competitivo de la firma pueden tener un alcance amplio o enfocado.

Tal como lo indica su nombre, la Ventaja Competitiva en Costos busca ordenar las actividades de una empresa de forma tal, que permita que esta obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio.

La Ventaja Competitiva en Diferenciación busca entregar al cliente un producto o servicio único y con un desempeño superior al de la competencia, a través del cual pueda cobrar un precio superior a sus competidores.

Aunque Porter señala que las fuentes de ventaja competitiva radican en las actividades, también hace notar la presencia de aspectos subyacentes a las actividades de naturaleza “estructural” que apoyarían el comportamiento de los costos. A estos aspectos estructurales Porter los denominó *Guías o Directrices de Costo o Diferenciación*. Acerca de las Guías de Costo señaló: “El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que influyen el costo, y que yo llamo *directrices de costo*”<sup>13</sup>. Acerca de las guías de diferenciación señaló: “La exclusividad de una empresa en una actividad de valor está determinada por una serie de guías básicas análogas a las directrices de costo... Las guías de exclusividad son las razones fundamentales de por qué una actividad es única”<sup>14</sup>.

Este punto es extremadamente interesante; si bien Porter no desarrolló el concepto de los Recursos cuando propuso su enfoque, al menos intuyó su existencia. En la actualidad sin embargo, este autor ha seguido perfeccionando su enfoque incluyendo a los recursos dentro de su marco general de análisis: “Si los gerentes pueden comprender su entorno competitivo y las fuentes de ventaja competitiva, ellos podrían identificar creativamente posiciones favorables que sean diferentes de los competidores, juntar las *habilidades y activos* que se requieran, configurar la cadena de valor apropiada e implementar arreglos organizacionales y una cultura que refuerce la conducta requerida”<sup>15</sup>

### **Actividades y el Futuro**

Para este enfoque el futuro es relevante. Los mercados son dinámicos y el efecto de las fuerzas puede variar tanto favorable como desfavorablemente. Por esto las empresas deben estar continuamente prediciendo los cambios que se avecinan para evaluar sus estrategias y buscar posiciones defendibles frente a estos nuevos escenarios. Otro instrumento analítico importante desarrollado ampliamente por Porter<sup>16</sup> es *La Evolución de la Industria*. Esta herramienta supone conductas competitivas comunes a cada etapa evolutiva. Dichas etapas no siguen necesariamente el patrón de “S” trivial de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación.

---

<sup>12</sup> Ibid, p. 54.

<sup>13</sup> Ibid, p. 84.

<sup>14</sup> Ibid p. 141.

<sup>15</sup> Michael Porter (1994) *Fundamental a Dynamic Theory of Strategy*, Fundamental Issues in Strategy, Harvard Business School Press, p. 442

<sup>16</sup> Michael Porter, (1988) *Estrategia Competitiva*, Editorial CECSA, México. Michael Porter desarrolla en detalle el modelo en varios capítulos de este texto.

Precisamente porque es muy difícil precisar cuando se producirá una inflexión en la etapa evolutiva o cual será la etapa siguiente (y en algunas ocasiones es incluso difícil establecer en que etapa evolutiva se encuentra un Sector Industrial) que la labor de predicción del cambio del entorno competitivo se transforma en fundamental. El éxito de la predicción permitirá que una empresa pueda realizar los ajustes pertinentes a la Cadena de Valor que le permitan afrontar exitosamente las contingencias futuras.

## **ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS CON QUE CUENTA UNA EMPRESA (EBR)**

Para que una industria atractiva conserve sus utilidades superiores deben existir ciertas barreras de entrada que impidan el ingreso de otras empresas; dentro de la industria deben existir también ciertas barreras a la movilidad que impidan que todas las empresas del S.I. puedan posicionarse en los segmentos más atractivos y, asimismo el desempeño superior de una firma en particular debe estar protegido por ciertos factores que dificulten a otras empresas a replicar dicha Ventaja. “Al estudiar estos fenómenos se dio inicio a una nueva área de investigación: la visión de la empresa basada en los Recursos”<sup>17</sup>. La premisa fundamental del EBR es que las empresas difieren de manera sustancial porque cada una posee un conjunto único de recursos.

El EBR parte de la base que son los recursos valiosos los que generan las diferencias entre las firmas y por tanto son ellos los que agregan valor a un producto o servicio específico. El enfoque de los recursos tiene su punto de partida en la empresa misma, ya que es la empresa la que tiene los recursos.

La diferencia entre recursos y actividades radica en que los recursos se asocian al concepto de stock, mientras que las actividades se asocian más bien al concepto de flujos. La tesis principal de este pensamiento es que las empresas tienen desempeños distintos porque no tienen el mismo stock de recursos. Entonces las ventajas competitivas existen debido a que existen recursos valiosos que están en posesión sólo de uno o unos pocos participantes del mercado.

Los recursos se clasifican en tres grandes categorías:

- **Activos tangibles.** Son aquellos activos que pueden ubicarse con mayor facilidad, ya que generalmente pueden encontrarse reflejados en el Balance General de una empresa. Este es el caso de las maquinarias, equipos, plantas productivas, oficinas de venta, fondos financieros, etc.
- **Activos intangibles.** Son recursos que se caracterizan por no ser consumidos por su uso como es el caso de los Activos Tangibles. A diferencia de estos últimos, pueden acrecentar su valor con el transcurso del tiempo. Entre estos tenemos la Imagen de marca, la cultura organizacional, las patentes y las experiencias acumuladas.
- **Capacidades organizacionales.** “Son complejas combinaciones de activos, personas y procesos que las organizaciones utilizan para transformar los insumos en productos y

---

<sup>17</sup> Tomado de una traducción y adaptación del libro de David J. Collis, y Cynthia A. Montgomery (1998) Corporate Strategy, A Resourch-Based Approach, Editorial McGraw-Hill, preparada por M. De La Fuente para el curso de Estrategia Corporativa, p. 14

servicios<sup>18</sup>. Las capacidades organizacionales son tal vez lo más cercano al concepto actividades de valor del EBA.

Algunos autores consideran que las capacidades son aún más fundamentales que los activos tangibles e intangibles en la creación de una ventaja competitiva, por lo que hacen una distinción entre ambos conceptos. Makadok plantea algo muy interesante al respecto: “Bajo la visión de los Recursos (activos) las rentas económicas se crean con la adquisición de un recurso (activo. En contraste, el propósito de una capacidad es por definición el incrementar el valor de la productividad de otros recursos. Por lo tanto, la generación de las utilidades económicas sucede después que los recursos (activos) son adquiridos<sup>19</sup>. Este autor argumenta que si bien los recursos (tangibles o intangibles) pueden generar ventajas competitivas (como cuando una empresa tiene información superior sobre un recurso y lo adquiere primero o simplemente tiene un mejor o más conveniente acceso a éste), son las capacidades organizacionales que se desarrollan al interior de la firma, las que producen ventajas competitivas más sostenibles ya que “no pueden ser compradas ni vendidas por sí solas<sup>20</sup>”.

Una vez que sabemos qué son los recursos y cómo son conceptualizados desde el punto de vista académico podemos reconocerlos más fácilmente dentro de una empresa. Tal como lo hemos hecho a lo largo de este trabajo, seguiremos considerando tanto a los activos tangibles e intangibles como a las capacidades, recursos en su sentido amplio, definición con la cual siguen trabajando gran parte de los autores que postulan el EBR. Es importante aclarar que la superioridad competitiva no está relacionada con la cantidad de recursos con los que una empresa cuenta, sino más bien con la calidad de estos, es decir, están en función del valor que estos son capaces de crear. Este importante aspecto es el que abordaremos a continuación.

### **La Zona de Creación de Valor**

No sólo debemos saber el precio resultante de la interacción de los poderes negociadores de los participantes verticales del panorama (proveedor-empresa-cliente), debemos intentar precisar también cuál es el precio máximo que están dispuestos a pagar los compradores y cuál es el precio mínimo a que nos están dispuestos a vender los proveedores, situaciones sin duda muy difíciles de precisar. El análisis de esta relación nos ayuda a evaluar cualquier acción competitiva al interior del panorama, desde el punto de vista del grado en que aumenta la disposición a pagar de los compradores o el grado en que se hace retroceder el precio de las materias primas al nivel más cercano al precio mínimo al que están dispuestos a vender los proveedores, es decir, a su costo de oportunidad<sup>21</sup>. Es por todo lo ulterior de gran valor saber donde y cómo comienza a generarse el valor.

Como en el EBR, las fuentes de ventaja competitiva radican en los recursos, es en éstos donde comienza a crearse el valor. Obviamente no todos los recursos son fuentes de ventaja competitiva, es decir, no todos crean un valor superior. Los Recursos que crean un valor superior son los más valiosos. Para determinar los recursos valiosos de una empresa se utiliza el “Modelo de la Zona de Creación de Valor<sup>22</sup>”. Según este modelo un recurso valioso se evalúa y determina por la interacción de tres elementos:

<sup>18</sup> Tomado de una traducción y adaptación del libro de David J. Collis, y Cynthia A. Montgomery (1998) *Corporate Strategy, A Resource-Based Approach*, Editorial McGraw-Hill, preparada por M. De La Fuente para el curso de Estrategia Corporativa, p. 16.

<sup>19</sup> Richard Makadok (2001) *Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capacity Views of Rent Creation*, Goizueta Business School Emory University, USA, *Strategic Management Journal* (May), p. 389

<sup>20</sup> *Ibid*, p. 389

<sup>21</sup> Adam Branderburger y Harbone Stuart *Value-Based Business Strategy*, Harvard Business School, Boston, p. 10

- **Demanda de los clientes.** Se refiere a aquellos recursos que al ser utilizados al interior de la empresa, permiten a la misma ofrecer productos o servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores en forma superior. En otras palabras, estos recursos deben tener la capacidad de generar atributos en el producto o servicio que entreguen a los clientes un valor superior al que pueden entregar los productos de los competidores. El estudio de esta dimensión debe ser permanente en el tiempo, ya que el hecho que un recurso que hoy puede agregar valor a un producto desde el punto de vista del cliente, no implica que lo hará mañana. Basta que un competidor logre adquirir este recurso o peor aún, logre desarrollar otro que sea mejor valorado por los clientes, para que cambie la disposición a pagar o los criterios de compra de estos.
- **Escasez.** Para que un recurso sea de valor debe ser de oferta limitada, es decir, los competidores no deben tener un fácil acceso a éste. De este modo se limita la imitación de la fuente de ventaja competitiva.
- **Apropiabilidad.** No obstante lo anterior, el valor generado por un recurso no puede necesariamente quedar dentro de la empresa. Por ejemplo, la alta capacidad negociadora de un proveedor podría terminar expropiando gran parte del valor creado por un recurso. Por esta razón la capacidad que la empresa tenga para capturar la mayor parte del valor generado por un recurso, también influye en la consideración del valor de éste.

La interacción de estos tres elementos nos permite evaluar la capacidad de un recurso de crear valor, precisando de esta forma que recursos son fuentes de ventaja competitiva.

### **Recursos, Futuro e Incertidumbre**

Aquí introducimos la problemática de los recursos frente a la incertidumbre. ¿Qué cambios se producirán? ¿Cuándo se producirán estos cambios? ¿Cuál es el grado de certeza que tenemos acerca de estos?, son preguntas de una gran tensión para las empresas.

La presencia de incertidumbre genera una problemática sobre el valor actual y futuro de los recursos. Por lo tanto, las empresas deben evaluar sus stock de recursos decidiendo si deben seguir invirtiendo en desarrollar los actuales, si debe invertir en otros o si debe desarrollar otros que puedan ser más valorados por los clientes en el futuro.

El EBR ha aportado directrices sobre cómo tratar de abordar mejor esta disyuntiva introduciendo dos conceptos importantes: El *Compromiso* con Recursos y La *Flexibilidad* de éstos. Para ello se debe distinguir también entre *recursos flexibles* a una empresa, que son los que no están comprometidos con una estrategia en particular como los equipos computacionales y el dinero; y *recursos especializados* a una empresa, que son los que “tienden a restringir la capacidad de la empresa de modificar el modo en que se posiciona en sus mercados de productos”<sup>22,23</sup>.

El dar el primer golpe y realizar a tiempo las inversiones en recursos especializados (hacer compromisos) puede reportar grandes beneficios que contribuyan a crear una ventaja competitiva sostenible. Por ejemplo, si una empresa realiza una gran inversión en planta, cuya capacidad instalada puede servir para atender a gran parte de los consumidores, será muy difícil que otra decida realizar una inversión de tal magnitud en forma posterior, porque sabe que tendrá que

<sup>22</sup> Modelo desarrollado por Collis y Montgomery (1997) en *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review (August)

<sup>23</sup> Patricio Del Sol (1999) *Evaluación de Decisiones Estratégicas*, McGraw-Hill, Santiago, Chile, p. 40



enfrentar una fuerte reacción de la firma que ya está comprometida con dicha inversión; de esta forma podríamos señalar que el comprometerse con recursos puede ser un gran disuasivo competitivo. Sin embargo, el problema central aquí (que es además lo que hace que no todas las empresas adopten decisiones de ese tipo) es la incertidumbre. Sigamos con el ejemplo anterior ¿Qué sucedería si esta empresa realiza la inversión señalada, y después de haberla hecho, el entorno cambia en tal sentido que su inversión queda obsoleta? Sin duda que esa decisión se convertiría en la peor decisión del mundo. Es por esta razón, que invertir en recursos más flexibles a la espera que la incertidumbre se disipe, puede ser también una gran decisión estratégica.

En la complejidad del mundo real se debe buscar más bien una combinación entre Compromiso y Flexibilidad. El modelo EBR propone a las empresas enfrentar la incertidumbre evaluando el grado de compromiso o flexibilidad que están dispuestas a asumir en sus inversiones para abordar de mejor forma los cambios del entorno.

### **ANÁLISIS COMPARATIVO GENERAL**

Si bien el EBA expresa que la labor estratégica debe tender a lograr una configuración de la cadena de valor única que permita crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, señala además que este ajuste debe realizarse sobre la base de la estructura de la industria buscando una posición defendible ante esta, limitando así el desarrollo de la ventaja competitiva sólo al S.I. en el cual compite la empresa. Por lo tanto, el análisis de Porter es básicamente un análisis de *Estrategia de Negocios* (una industria determinada). En cambio, el EBR es un modelo conceptual más general que puede ser aplicado tanto en Estrategias de Negocios como en Estrategias de Diversificación.<sup>24</sup>

Otra debilidad del EBA radica en que se asume que el simple hecho de tener una configuración única de la cadena de valor restringe la posibilidad de imitación. Al respecto, Ghemawat señala que “aunque imitar muchas cosas puede llevar más tiempo, costar más y proporcionar menos prospectos seguros de éxito,..., se requieren ventajas de algún tipo por parte del que se mueve primero, para explicar... porque la innovación estratégica de los sistemas complejos de actividades podrían ser rentables, mientras que la imitación estratégica no lo es”<sup>25</sup>. Ghemawat señala además otras 7 barreras adicionales a la imitación además de la complejidad estratégica en la configuración de la cadena de valor.

Otra crítica al modelo EBA es que aunque considera las implicancias del futuro y se está muy atento a los cambios que pudiesen ocurrir en la estructura de la industria, estando en teoría más atento a la aparición de oportunidades y amenazas, en la práctica entrega un set de herramientas más restringido que el EBR para manejar la incertidumbre, debido principalmente a que se hace complejo realizar ajustes estratégicos muy rápidamente y ante el menor cambio. En cambio, el EBR propone un set más amplio de herramientas para la evaluación de la incertidumbre, señalando los conceptos de Compromiso y Flexibilidad, los que permiten que una determinada empresa opte por una mezcla particular de recursos específicos y flexibles con los cuales establecer una mejor ruta a una estrategia exitosa en el largo plazo, lo que podría ser interpretado bajo el EBA como que dicha empresa se encuentra “*atrapada a la mitad*”, es decir, no tiene una estrategia definida. Desde este punto de vista el EBA es más bien un *enfoque estático* mientras que el EBR es más bien un *enfoque dinámico*.

Podríamos señalar que el EBA es más bien una explicación de los desempeños diferentes de las empresas, en un marco más amplio de una teoría que intenta explicar la estructura de los sectores industriales desde la perspectiva de las empresas, lo que se explicaría en la influencia que los

---

<sup>24</sup> Véase por ejemplo David Collis y Cynthia A. Montgomery (1998) *Corporate Strategy, A Resource-Based Approach*, Editorial McGraw-Hill, p. 25

<sup>25</sup> Pankaj Ghemawat, *op. cit.*, p. 115

trabajos de Bain<sup>26</sup> (uno de los precursores de la Organización Industrial) ejercieron sobre el planteamiento de Porter.

El EBR por su parte realiza el análisis estratégico a partir de la propia empresa porque analiza en primer lugar los recursos de valor que esta posee y luego el panorama competitivo relevante para la empresa y la captura de este a lo largo del alcance vertical del panorama de negocio, pudiendo llegar -como ya señalamos- a analizar las posibilidades de diversificación de una empresa. Por esta razón podríamos señalar que el EBR es un enfoque de análisis “de adentro hacia afuera”, ya que analiza las posibilidades estratégicas a partir de la propia empresa. En el EBA, en cambio, se analiza primero la atractividad de una industria, la atractividad de los grupos existentes o potenciales sobre la base de los actuales participantes, para entonces configurar la Cadena de Valor de tal forma de crear actividades valiosas para el grupo estratégico en el que se decide competir. En otras palabras, podríamos señalar que el EBA es un enfoque que realiza su análisis “de afuera hacia adentro”; es decir, desde el sector industrial hacia la empresa.

Podríamos afirmar que el EBA sucumbe ante los argumentos esgrimidos por el EBR para explicar el origen de las fuentes de Ventaja Competitiva, pero esta observación no puede ni debe ser una conclusión definitiva a la pregunta planteada. Lo que ocurre es que el EBR se concentra en una dimensión más fundamental del problema y EBA en una dimensión menos fundamental pero no menos importante del problema. Analicemos este planteamiento.

Apenas se intenta analizar en conjunto ambos enfoques surge una dificultad de forma casi instantánea. ¿Cómo comparar enfoques cuyo origen tiene distinta naturaleza? Por lo mismo se tiende a asociar a las actividades con flujos y a los recursos con stock; algo similar a comparar un Estado de Resultados con un Balance. Analicemos las implicancias de este razonamiento utilizando una analogía. Las actividades podemos asociarlas con el funcionamiento general del cuerpo humano y el desenvolvimiento de los individuos en sus particulares quehaceres. En cambio los recursos más bien podríamos asociarlos con los órganos del cuerpo, los talentos innatos de cada persona y las habilidades desarrolladas por estas a través del tiempo. Si usamos esta analogía podemos comprender que el desempeño de los individuos resulta diferente porque realizan actividades diferentes, producto de que tienen diferentes recursos. Pero por más talentosa que sea una persona no obtendrá un desempeño superior mientras no sea capaz de volcar ese talento especial finalmente en realizar actividades de forma superior que sus pares. Este ejemplo nos permite entender que ambos enfoques son más bien complementarios porque presentan dos perspectivas que abordan distintos aspectos de una misma cuestión.

Si consideramos este punto de vista podemos afirmar que las fuentes de ventaja competitiva radican en los recursos, pero si esto no es traducido a realizar “mejores actividades”, nunca se logrará desarrollar una ventaja competitiva. Por esta razón, aunque las fuentes de ventaja competitiva radiquen en los recursos, se deben necesariamente traducir en un superior desempeño de las actividades para constituirse efectivamente en una ventaja competitiva. Por consiguiente, consideramos que el EBA y el EBR pueden ser considerados enfoques complementarios.

En este instante estamos en condiciones de proponer una serie de pasos que debieran ayudar a los ejecutivos de una empresa a encontrar o desarrollar ventajas competitivas a través de la utilización complementaria del EBA y EBR. Al cruzar ambos enfoques podemos proponer la existencia de *recursos valiosos efectivos, inefectivos y/o potenciales*.

Los *recursos valiosos efectivos* pueden ser definidos como aquellos valiosos desde el punto de vista del triángulo de creación de valor, es decir, recursos valiosos aplicados exitosamente a

---

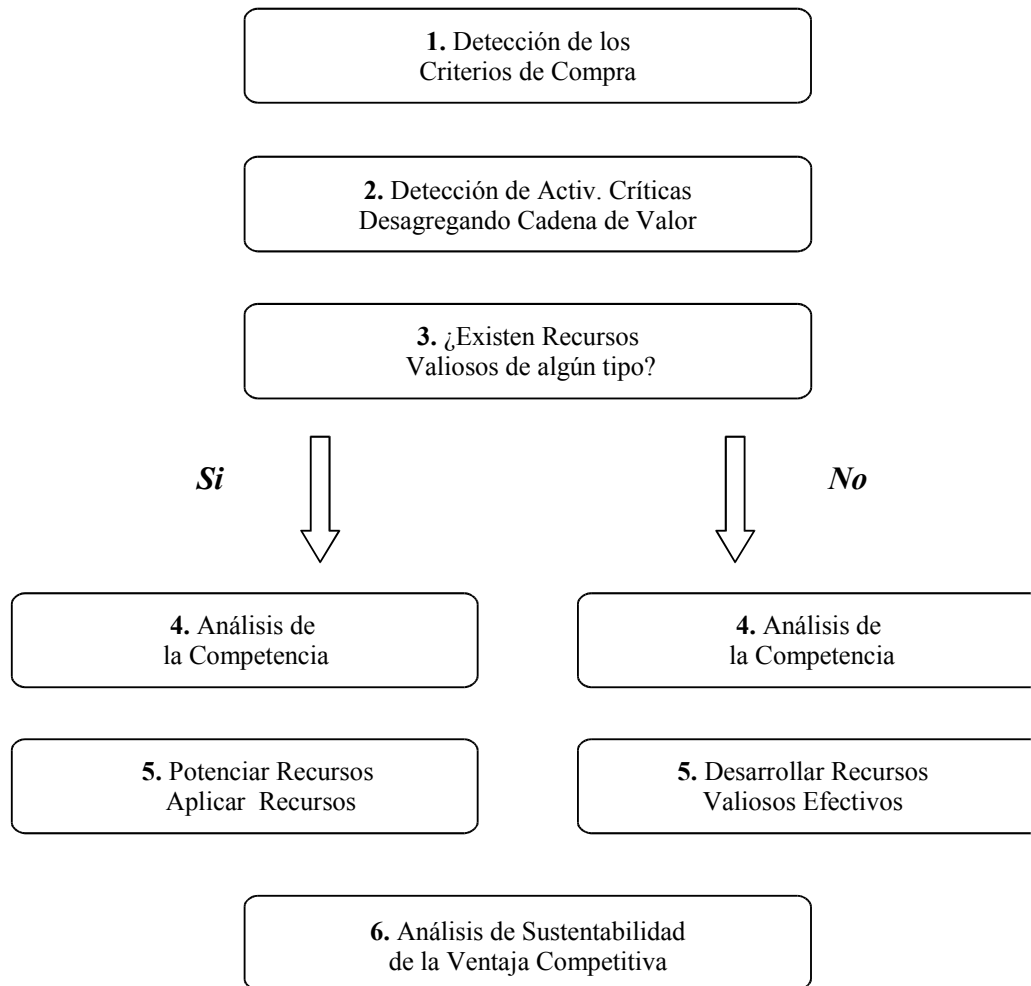
<sup>26</sup> Véase por ejemplo Joe Bain (1952) Price Theory, Holt Rinehart and Winston, USA

actividades de la empresa los que deben ser constantemente potenciados. Los *recursos valiosos inefectivos* pueden ser definidos como aquellos que podrían ser aplicados exitosamente a las actividades de la cadena de valor, pero por miopía o ineficiencia de las empresas no logran ser desplegados en todo su potencial. Por último, los *recursos valiosos potenciales* son aquellos que se derivan de las oportunidades de mercado; no están desarrollados al interior de la empresa, pero podrían ser desarrollados y aplicados en la medida que se vislumbra posible valor futuro de estos.

Esta propuesta analítica tiene su punto de partida en el valor del producto, el que es asignado por el cliente, quién es el que decide entre sus alternativas de compra; es decir decide entre comprar un determinado producto u otro, o comprar un producto sustituto, o simplemente no comprar. Por esta razón, una ventaja competitiva se refleja en la valoración superior que los clientes dan a un determinado producto por sobre sus distintas alternativas de compra dado sus criterios de compra (necesidades específicas y diversas motivaciones de compra complementarias). Los pasos que proponemos para identificar los recursos efectivos, inefectivos y/o potenciales serían (figura 2):

1. Determinación de los *criterios de compra*, jerarquizándolos según su influencia en la decisión de compra.
2. Utilización de la cadena de valor para desagregar y detectar las *actividades críticas*, es decir, aquellas que contribuyen o debiesen contribuir a generar productos o servicios que satisfagan de mejor forma dichos criterios de compra.
3. Identificar la presencia de recursos valiosos efectivos, inefectivos y/o potenciales.
4. Comparar los pasos 2 y 3 con la competencia, para detectar qué criterios de compra esta satisfaciendo, qué actividades críticas realiza de forma superior y qué recursos valiosos posee.
5. A la luz de los resultados del punto anterior, evaluar las alternativas estratégicas que se despliegan y determinar los recursos que debiesen ser potenciados, aplicados y/o desarrollados para ser competitivamente superior.
6. Analizar la sustentabilidad de las fuentes de ventaja competitiva.

**Figura 2. Detectando Ventajas Competitivas**



## **CONCLUSIÓN**

La conclusión central de este trabajo plantea que EBR explica de mejor forma que el EBA donde radican las fuentes de ventaja competitiva, pero deja algunos cabos sueltos que el EBA aborda mejor. A nuestro juicio, la diferencia sustancial entre estos enfoques se encuentra más bien en que ambos abordan distintos aspectos de un mismo problema. Desde este punto de vista, ambos enfoques se pueden usar de forma complementaria, para lo cual se propuso un esquema de análisis cuyo desarrollo y ampliación ya es parte un trabajo futuro.