

# LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES, EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Ing. Héctor Ricardo Nuñez

[h\\_r\\_nunez@hotmail.com](mailto:h_r_nunez@hotmail.com)

Facultad de Ingeniería, Universidad de Morón, Argentina

Recibido 01/03/2018; Aceptado: 14/05/2018

**Resumen:** La estrategia empresarial se aborda tradicionalmente desde dos enfoques: el análisis del sector y el de los recursos y capacidades. En este trabajo se analiza la estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa que sustentan la fuente de beneficios, de ventajas competitivas y de los resultados económicos, y se enfoca en la identificación de los recursos, su valoración y la capacidad para establecer y mantener la ventaja competitiva, el criterio de evaluación y el proceso de desarrollo (incluyendo la planificación financiera) y cómo se complementan en la búsqueda de la rentabilidad empresarial.

**Palabras claves:** recursos estratégicos, tangibles, intangibles

**Abstract:** *The business strategy is traditionally approached from two focus: the sector analysis and the resources and capabilities. This paper analyses the strategy based on the resources and capabilities of the company that sustain the source of benefits, competitive advantages and economic results, and it focuses on the identification of resources, their valuation and the ability to establish and maintain competitive advantage, the evaluation criteria and the development process (including financial planning) and how they complement each other to search business profitability.*

**Keywords:** *strategic resources; tangibles; intangibles.*

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué unas empresas son exitosas y otras no lo son?

El estudio del conocimiento de la gestión empresarial, y en particular de la estrategia, generó a lo largo del tiempo distintos conceptos y marcos teóricos que nos ayudan a entender el fenómeno mencionado. Estos enfoques están en permanente evolución,

dada la complejidad y la acelerada turbulencia en que se mueven los mercados (Grant 2014).

El origen de la estrategia debe buscarse en el enfoque militar. Hace 2500 años SunTsu (militar y filósofo chino) establecía los lineamientos del arte de la guerra - primer texto que habla de estrategia - y fue analizado entre otros por R.L. Wíng (1988) para su aplicación al campo de los negocios. Palabras comunes como plan de acción, objetivos, tácticas, posición dominante derivan de este enfoque (Andrews 1977).

Sin embargo, desde mediados del siglo XX venía creciendo aceleradamente un enfoque distinto en la disciplina de la estrategia: el del sector.

Esta mirada sitúa los factores como una condición externa a la empresa y entiende que la influencia deriva del entorno competitivo y su análisis y abordaje provienen de la teoría del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) y de los factores claves de éxito, que los sitúa fuera de las empresas. Este análisis deja de lado la revisión de la situación interna.

Las teorías en ese sentido son nuevas, y en ellas se busca visualizar y establecer la estrategia mediante el análisis de los recursos y las capacidades internas. Este abordaje describe que los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant 2014).

## **2. DESARROLLO**

### **2.1 La estrategia empresarial**

El campo del conocimiento en la gestión empresarial y especialmente del concepto de estrategia se encuentra en permanente evolución. Grant (2014) nos dice en su obra que la estrategia empresarial tiene por finalidad la búsqueda de beneficios, las empresas tienen que planificar para alcanzar los objetivos de cualquier tipo que sean, y la finalidad de este proceso aplicable a los individuos y a las organizaciones es lograr ventajas competitivas que aseguren la supervivencia y crecimiento.

Estrategia no es sinónimo de planificación. Esta última no siempre sigue un proceso racional, sistémico y detallado para el logro de los objetivos planteados por los stakeholders<sup>1</sup>. Menciona Mintzberg (1997) que:

---

<sup>1</sup>son aquellos afectados o que pueden ser afectados por las actividades de una empresa (empleados, proveedores, clientes, sociedad, estado)

el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo juegan un papel fundamental en la forma como se estructuran las acciones empresariales implementadas para la obtención de beneficios.

Cuando estos elementos se unen a los conceptos, teorías y esquemas analíticos de la estrategia, las decisiones se vuelven más razonadas al valorar los impactos que estas puedan tener, y pueden conducir al logro de mejores resultados (March 1956).

Las distintas definiciones que se dan a la estrategia no son convergentes. Grant (2014) sostiene que no hay consenso entre ellas y que varían según el aspecto sobre el que se deba definir y su importancia.

Una primera definición (de amplia aceptación) en la que se muestra el papel de los recursos y capacidades es desarrollada por Alfred Chandler (1962) es “la definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

Considerando la Visión Basada en Recursos y su impacto en los resultados, potenciados por la revisión estratégica integrada al entorno competitivo, la definición de Quinn (1980) de estrategia (referenciada por Grant en la obra citada) se ajusta a nuestro enfoque:

una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a esta, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de adversarios inteligentes (Grant 2014).

## **2.2 Evolución del estudio de la estrategia empresarial**

Aunque los primeros estudios de la estrategia son de mediados del siglo XX, sus principios no son nuevos, ya que en los negocios se ha aplicado por analogía lo que ocurre en la estrategia militar cuando se definen objetivos y metas, recursos y planes de acción (Andrews 1977). Estos conceptos derivan de las bases formuladas por SunTzu, adaptados por Von Clausewitz e interpretados al contexto empresarial por Wing (1988) y referenciado por Grant (2014).

Independientemente del origen, el estudio de la estrategia se impulsó luego de los cincuenta (Penrose, 1959; Andrews, 1977; Barney, 1991; Porter, 1980; Ansoff, 1991; Mintzberg, 1994), pero dada la multiplicidad de elementos que interactúan en la actividad empresarial, los resultados no siempre arrojan los objetivos propuestos, aun contando con el apoyo de las teorías, marcos de análisis y técnicas desarrolladas.

Por este motivo, y a fines de facilitar el análisis, se ha ampliado el estudio a otros campos, para obtener un cuerpo conceptual más estructurado que incluye la planificación corporativa, la toma de decisiones por flujo de dinero, la teoría de juegos,

los conceptos microeconómicos, la teoría de la complejidad y del caos, la organización industrial, la teoría RVB, entre otras.

El cambio del entorno y la habilidad de las empresas para desarrollar estrategias que busquen ventajas competitivas sostenibles son los elementos que brindan el espacio para avanzar con las teorías estratégicas, entre las que se destacan la Administración, la Psicología, la Sociología, la Psicología Social, las Finanzas y la Ciencia Política (Menguzzato 1991).

Dos enfoques en el abordaje de las estrategias se han impuesto al momento de identificar las más importantes fuentes del beneficio empresarial: el de los factores externos (o determinantes del sector o de las fuerzas competitivas), estudiado en profundidad por Porter, y el de los aspectos correspondientes a la propia organización (sus recursos y capacidades, que son elementos únicos y heterogéneos), que deben orientarse según la estrategia a implementar en un proceso de ajuste permanente impuesto por la turbulencia del mercado y la competencia del sector (Grant 2014).

Desde el entorno competitivo, el análisis y las estrategias para mejorar los beneficios derivó en el modelo de las cinco fuerzas competitivas y los factores claves de éxito (Porter 1980), que enfoca las ventajas comparativas en relación con:

- Los clientes, identificando quiénes son, ofrecerles lo que buscan y analizar los determinantes de su demanda.
- Los competidores, analizando su intensidad, los factores que la dirigen, las barreras de entrada y de salida del mercado y cómo mejorar la condición competitiva.
- Los proveedores, trabajando en la mejora de la cadena de valor a través de las relaciones de largo plazo.
- Los productos sustitutos que impactan en la demanda.
- Los competidores potenciales que pueden aumentar la competencia y rivalidad del sector.

El enfoque de las fuerzas competitivas tiene limitaciones: no considera suficientemente la inestabilidad del entorno y de la industria, lo que hace que para una empresa sea difícil mantener diferencias de recursos porque el sector tiende a su homogeneidad, lo que deja poca opción a la dirección de obtener ventajas sostenibles y de largo plazo (Hoskisson 1999).

Otra de las críticas a este modelo lo constituye su estaticidad, al no considerar la mayor intensidad de la competencia por la globalización y el acelerado desarrollo tecnológico. También se cuestiona que no considera adecuadamente el impacto de los bienes y servicios complementarios y la creación de redes de valor entre los competidores - fenómeno nuevo conocido como co-opetencia- (Grant 2014).

El abordaje que busca los orígenes de la ventaja competitiva en el interior de las empresas (a diferencia del modelo de las cinco fuerzas de Porter), destaca la relevancia

de los recursos y capacidades para crear, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales que generan las ventajas competitivas sostenibles. La importancia de estos recursos se aprecia cuando se consideran los medios y capacidades necesarios para la implementación de las estrategias empresariales, entre las que se destacan dos: el liderazgo en costos, que busca maximizar los beneficios con mayor productividad y eficiencia y la diferenciación en todas sus formas: por producto, nichos de mercado, publicidad, reputación, marca, calidad, diferenciación tecnológica, investigación y desarrollo (Cardona 2011).

Las conclusiones de los trabajos empíricos realizados sobre los dos enfoques de las fuentes de beneficio muestran que los hallazgos siguen siendo parciales, dados los supuestos establecidos en las modelaciones y el contexto en el cual se han realizado, pero sobre todo en ello influye el carácter social de la Economía de la Empresa y de la Administración como áreas del saber: se hace difícil el modelar todos los elementos que intervienen en el fenómeno del éxito empresarial. Sin embargo, Grant (2014) señala que de dichos trabajos se puede extraer una conclusión común: el factor sectorial sólo explica una pequeña parte de las diferencias de rentabilidad entre las empresas - en torno a un 20 por ciento - (Cardona 2011).

### **2.3 Elaboración de las estrategias**

Como dijimos anteriormente, hay dos escuelas de pensamiento respecto de cómo se debe realizar la formulación de las estrategias en las empresas que se han impuesto:

1- La escuela de diseño. Definida como el proceso racional, deliberado y planificado por la alta dirección. Es un proceso de negociación y compromiso de los directivos, comunicado a la organización para ganar la adhesión y compromiso con los objetivos.

2- La escuela de la configuración o de estrategias emergentes. Contempla la toma de decisiones como resultante de un complejo proceso, en el que los mandos de la empresa traducen la estrategia y la adaptan a las circunstancias cambiantes del mercado.

Más que estudiar las diferencias en la forma de formular las estrategias, hay que analizar la forma en que se complementan, para dar a la alta dirección un adecuado soporte para la toma de decisiones, se fijen adecuadamente las metas y sirvan como mecanismo de coordinación (Grant 2014).

El emergente del proceso estratégico debe ser sometido a constante revisión y los planes de acción creativos e innovadores, así como también flexibles como para adaptarse a las turbulencias del entorno, aprovechar las nuevas oportunidades y evitar las amenazas.

El enfoque que propone Grant respecto de los beneficios consiste en evaluarlos no solo como diferencia entre los ingresos por ventas y los gastos en que se incurre para

ofrecerlos, sino que propone además considerar como ganancia adicional el hecho de aumentar el valor de la empresa y la riqueza de los accionistas (Fred Weston 1994). Además del beneficio contable, estos dos autores presentan el análisis del beneficio económico, el valor agregado y los flujos de caja libres para medir el valor de las compañías y evaluar decisiones de inversión.

Podría sintetizarse, basado en un criterio ampliamente aceptado en la teoría financiera, que para lograr un beneficio económico, la empresa debe alcanzar una rentabilidad superior a su costo de capital o costo promedio de los recursos que usa, los que provienen tanto de deudas, como de fuentes de medios propios generados por la organización o por aportes de los accionistas (Fred Weston 1994).

## **2.4 El análisis basado en recursos**

Los recursos de las empresas no son sólo los materiales, están formados además por las capacidades, que unidas por una estrategia adecuada, permiten ejecutar acciones específicas con la finalidad de maximizar el beneficio empresarial.

### **2.4.1. Recursos**

En el marco de la economía clásica, se ha denominado recursos a los factores productivos: tierra, capital y trabajo. En un nivel estratégico, los recursos de la empresa se clasifican en físicos (financieros, tecnológicos y humanos) y de capital organizacional (formado por los procesos operativos y administrativos), llamados capacidades.

El RBV (Resources based view) es la base de la ventaja competitiva y fue definida como tal por Wernerfelt, B. en 1984 en el Strategic Management Journal, pero Edith Penrose (1959) fue quien estableció la base de la teoría al definir que:

una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo. Cuando miramos el procesos de negocio de las empresas privadas desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea.

También podemos diferenciar los activos de la empresa entre tangibles e intangibles, y estos últimos son los que tienen mayor relevancia cuando se integran en capacidades empresariales. Sin embargo, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente porque las inversiones de esta clase de activos que generan impacto en los resultados de la empresa en el largo plazo, se registran como gastos, tal como sucede con las erogaciones en investigación y desarrollo -I&D, formación del recurso humano, publicidad y posicionamiento de marca, desarrollo de software, entre otros.

Entre los activos intangibles se tiene la marca, como valor y como potencial de ampliar los ingresos por los ámbitos de productos o mercados; la reputación, con relación a las

relaciones con el cliente, la calidad de los productos, las relaciones con los proveedores y con otros entes; las patentes y propiedad intelectual en la que se apoya la protección legal del conocimiento y la generación de mayores ingresos, entre otros (Cardona 2011).

La contribución del capital humano es de difícil evaluación y no se contabiliza en los balances de la empresa. La teoría de las competencias ha contribuido a superar este problema, definiendo los perfiles y capacidades que debe cumplir el personal que ocupa un cargo. Los recursos de capital organizacional son la estructura organizativa, las líneas de autoridad, la forma de reporte, el planeamiento formal e informal, los mecanismos de control.

La forma en la cual los empleados integran sus propios esfuerzos y habilidades no solo depende de su capacidad personal, sino también del contexto organizacional, y el sistema de competencias ha contribuido a cerrar esta brecha. De acuerdo a esta técnica, se evalúa el grado de cumplimiento de los perfiles del personal, se estructuran los procesos de capacitación, formación y experiencia que se necesitan para lograr que las habilidades técnicas y profesionales del recurso humano se integren a los de otros integrantes de la organización y a los demás recursos para desarrollar las capacidades esperadas y alcanzar los beneficios.

#### **2.4.2. Capacidades**

Los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son productivos. Las capacidades operativas y administrativas son el resultado de cómo interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas o procesos que están formados por acciones secuenciales, coordinadas y sin necesidad de atención especial o de comunicaciones verbales (Cardona 2011).

Hacer rutinario este proceso es un enfoque primordial en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas (incluso de la alta dirección) en capacidades.

Existen dos enfoques para identificar y trabajar sobre las capacidades: las capacidades funcionales (las necesarias para la ejecución de una tarea/función) y la de las actividades de la cadena de valor (integra las actividades secuenciales desde los proveedores, hasta los clientes y las actividades de apoyo).

A estas capacidades organizativas se las denomina también como competencias distintivas, y se diferencian por su aporte al logro de los resultados y la efectividad de las estrategias. Para que así sean consideradas, deben contribuir fuertemente al valor final que atribuye el cliente o a la eficiencia de los procesos propios de las compañías, proporcionando elementos para ingresar a nuevos mercados (Grant 2014).

Estos dos criterios implican procesos complejos, en la medida en que las capacidades funcionales comprenden muchas especializadas relacionadas con tareas individuales y alguna de ellas requieren integración interfuncional.

La estructura organizacional de las empresas para asegurar la apropiación de las ventajas competitivas debe ser del tipo orgánico contingente, es decir flexible, con estructuras horizontales, participativas y de comunicación abierta, contraria a una de carácter mecánico -caracterizada por una estructura rígida, jerarquizada, rutinaria y poco participativa- (Mintzberg 1997).

Los recursos son tanto más importantes cuando están integrados de manera flexible y eficiente para acentuar la ventaja competitiva. Tener acceso a estos recursos únicos y especiales, difíciles de imitar y de ser adquiridos, asegura que este conjunto de medios y capacidades puedan lograr un potencial de beneficios que aseguren la permanencia y crecimiento de la compañía (Grant 2014).

### **3. El impacto de los recursos intangibles en el valor de las empresas**

La relación entre los recursos y las capacidades estratégicas que generan ventajas competitivas a la empresa surge a partir de la diferenciación y conceptualización de los activos intangibles. También se aprecia esta relación y su importancia en el resultado de la empresa y en su análisis financiero. La contabilidad tradicional no consiguió visualizar el fenómeno y los indicadores financieros no lo reflejan. La valorización desmedida de ciertas empresas en el mercado bursátil está alineada con la propia capacidad de la organización para gestionar sus recursos, fundamentalmente los intangibles (conocimiento tecnológico, marcas, patentes, franquicias, licencias, derechos de propiedad intelectual, etc.) (Cardona 2011).

Las principales limitaciones son la incapacidad de considerar variables como el riesgo, el costo de oportunidad, no considerar costo a los recursos propios y la falta de valoración de los activos intangibles, al carecer la contabilidad tradicional de herramientas para su valoración.

El avance en la apreciación de los activos intangibles está marcado por la importancia que los mercados de capital están dando a su registro y revelación y que se están produciendo en las GAAP (Generally Accepted Accounting Principles/Principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados) al momento de por ejemplo valorizar la llave de entrada al negocio.

Los sistemas internacionales estándar están buscando la convergencia del análisis de los sistemas contables para evaluar de la forma más adecuada el activo intangible y considerar el impacto que tiene el registro y revelación en los resultados empresariales y en el valor de mercado de la empresa.

#### **4. Criterios para implementar la estrategia basada en recursos**

La teoría de de la Estrategia Basada en Recursos asume que están distribuidos de manera heterogénea en las organizaciones. Es necesario disponer de recursos distintivos que sean estratégicos o esenciales (aquellos que cumplen la condición de ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir), tales como conocimientos únicos y procesos especializados. Con ellos, las organizaciones pueden construir una ventaja competitiva sostenible y potenciar los beneficios. Si se cumplen los criterios mencionados se dificulta que otras organizaciones puedan replicar e implementar sus estrategias, explotando las oportunidades del entorno de la misma forma (Grant 2014). Grant propone evaluar los siguientes criterios para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades:

##### **Establecer una ventaja competitiva**

Para que un recurso contribuya de manera sostenida a la generación de beneficios debe cumplir 2 condiciones: que sea escaso y que sea relevante.

La escasez se refiere a que no sea abundante o adquirible, que su disponibilidad sea restringida y que no sea de fácil acceso para otra organización que lo requiera.

La relevancia implica que ese recurso se relacione con los factores claves de éxito.

##### **Mantener la ventaja competitiva**

Una vez establecida la ventaja competitiva, para que se afiance se necesita que sea:

- durable en el tiempo, acompañando los avances tecnológicos (aunque este avance muchas veces acorta el ciclo de vida de los recursos);
- difícil de transferir;
- difícil de replicar por la competencia, cuando no se trata de bienes comercializables.

Si están disponibles a la venta, mantener la ventaja en eficiencia y costo.

##### **Apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva**

Los beneficios que se generan con la estrategia basada en recursos y capacidades quedan en la organización, en los empleados y en los accionistas. Para garantizar que los accionistas se vean beneficiados por las ventajas competitivas desarrolladas por la organización, debe existir menos dependencia de las personas y más de los procesos y rutinas administrativas, hay que establecer procesos para apropiar la gestión del conocimiento y transformar los conocimientos tácitos en explícitos.

## **5. El desarrollo de las ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades**

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, potenciar las oportunidades y neutralizar las amenazas de la competencia es recomendable seguir un proceso:

- Establecer la estrategia de la organización.
- Identificar los recursos relevantes.
- Evaluarlos, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y así determinar las fortalezas y debilidades claves.
- Reproducir estas características para otras líneas de producto o mercados (adquiriendo o desarrollándolas) y si se detectan debilidades claves, potenciar la reducción de la brecha o abandonarlos.
- Realizar un seguimiento permanente de estos recursos y capacidades para adecuarlos a las oportunidades de mercado y los cambios del entorno.
- Adecuar la planificación financiera necesaria para la implementación y puesta en marcha de la estrategia.

Para organizar estos conceptos, el análisis VRIO propuesto por Barney ha mostrado su importancia. El método consiste en analizar los recursos y capacidades de la empresa, a partir de las siguientes preguntas:

Para el caso de Valor: ¿los recursos y capacidades de una empresa permiten responder a las amenazas y oportunidades del entorno?

Para el caso de Rareza: ¿hasta qué punto los competidores poseen ciertos recursos y capacidades especialmente valiosos?

Para el caso de imitabilidad: las empresas que carecen de un determinado recurso, ¿enfrentan una desventaja de costos con relación a las empresas que los controlan?

Para el caso de organización, ¿la empresa está organizada de modo que pueda explorar el pleno potencial de sus recursos y capacidades?

El esquema analítico se muestra en la siguiente figura:

**Es un recurso o capacidad...**

¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Organización alineada?	Implicancias competitivas	Resultado económico
No				<b>Desventaja Competitiva</b>	Inferior al promedio
Sí	No			<b>Paridad Competitiva</b>	Promedio
Sí	Sí	No		<b>Ventaja Competitiva temporal</b>	Superior al promedio
Sí	Sí	Sí	Sí	<b>Ventaja Competitiva sustentable</b>	Superior al promedio

Figura 1- Es un recurso o capacidad. Fuente: (Grant 2014)

## 6. Costos y plan de finanzas asociados a los recursos y capacidades

El proceso estratégico de las compañías se inicia con la planificación general en la que se establece la clase de negocios que se desea abordar. Para ajustar a esta estrategia los recursos y capacidades se requiere de inversión financiera (para soportar los procesos de I&D, las adquisiciones, fusiones, desarrollo tecnológico, etc.). El plan de finanzas es la actividad que integra el planeamiento y la elaboración presupuestaria.

Esta planificación financiera consiste en estimar los recursos (ingresos, gastos, inversiones, flujo de caja) para que la empresa alcance sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

También los técnicos del área financiera deben manejar eficientemente las herramientas que ofrecen las finanzas y la contabilidad, como los sistemas de costeo, las matemáticas financieras, la evaluación de proyectos de inversión, la gestión de proyectos. Asimismo, deben disponer de un conocimiento robusto en análisis y proyección de los estados financieros, estimación y proyección de flujos de caja, análisis de riesgo, teorías de portafolio de inversiones, normas tributarias, regulaciones de los mercados financieros, instrumentos de cobertura de riesgo, etc. (Cardona 2011).

En la dirección financiera de una empresa, estas herramientas se usan integralmente para conducir la compañía hacia los objetivos de largo plazo, se plasman en su plan de desarrollo y se reflejan en la planeación financiera. Las decisiones financieras, clasificadas en decisiones de inversión, financiación y reparto de dividendos, deben

orientarse a la creación de valor para la empresa y definen la importante destinación de sus flujos de caja (García 1999).

Los proyectos son las ideas que pretenden implementarse, lo que involucra los procesos de innovación en todas sus formas, denominadas como destrucción creativa por Schumpeter, entre otras: tecnologías, materias primas, procesos, bienes de capital, bienes y servicios, mercados, estrategias organizacionales. También se invierte estratégicamente para diversificar el portafolio y se incurre en otros negocios, diferenciándose, integrándose vertical u horizontalmente, adquiriendo parte o el total de otras compañías y buscando nuevos mercados locales o internacionales (Grant 2014).

El crecimiento de una compañía y su capacidad de permanecer competitiva depende de la cantidad de ideas que al implementarse agreguen valor y generen una rentabilidad adecuada. Estas decisiones deben ser parte del plan estratégico o plan de largo plazo, el cual describe la estrategias fundamentales de la compañía para los próximos cinco a diez años y que debe presupuestarse o cuantificarse realizando el plan financiero (Barney 1991).

## 7. CONCLUSIONES

Los enfoques dados a la teoría estratégica (que buscan profundizar el análisis de las fuentes de la rentabilidad empresarial) se complementan para dar a la alta dirección un mejor soporte para tomar las decisiones de asignar los recursos y capacidades de la forma que mejor se oriente hacia la consecución de los objetivos planteados. Brinda también herramientas que permiten ajustarse a la dinámica propia del proceso decisorio y ajustar el enfoque en los resultados.

La teoría de los recursos y capacidades nos dice que las empresas pueden conseguir ventajas permanentes y sustentables en el tiempo si tienen a su disposición recursos únicos por su valor y que se encuentran protegidos de su difusión y apropiados en los propios procesos como conocimiento explícito.

Esta teoría se complementa con otros enfoques del gerenciamiento: teoría organizacional contingente, calidad total, capital intelectual y gestión humana, desde los trabajos iniciales de Wernerfelt (1984) y Barney (1991), los desarrollos de la teoría han avanzado y se han complementado con otros enfoques, entre ellos: teorías de recursos y competencias, *corecompetences*, capacidades dinámicas, teoría organizacional contingente, gestión humana, calidad total, capital intelectual, capacidades de innovación, entre otras. A su vez, la gestión del conocimiento, y las condiciones para convertir el conocimiento tácito a explícito, tienen un alto impacto en el desarrollo de capacidades superiores (Nonaka 1999). La globalización, el acelerado desarrollo tecnológico, la acumulación de conocimientos en todas las áreas del saber y

los cambios sociales, hacen que las organizaciones enfrenten los nuevos desafíos de generar y gestionar el conocimiento para producir nuevos bienes y servicios, con nuevas tecnologías, con aceptación de mercado y que sostengan el beneficio empresario.

La teoría de las capacidades dinámicas establece que la empresa podrá incrementar su potencial de generación de beneficios si logra formas distintivas para desarrollar recursos y capacidades, configurar estrategias, sostener su continuidad y dirigirlas de una manera contingente (Grant 2014).

A esto se le incorpora que se integre un proceso de planeación financiera para disponer de recursos para implementarlas al menor costo posible. Aún con las teorías, marcos de análisis y las técnicas desarrolladas, los resultados de la estrategia no siempre arrojan los objetivos pensados, debido a los múltiples factores que interactúan en el entorno y en la actividad empresarial. Por esta razón, los estudios de los impactos de la estrategia en las organizaciones deben realizarse en forma transversal, incorporado otras disciplinas en el análisis y haciendo del campo de estudio un cuerpo conceptual más estructurado. Son ellas la planeación corporativa, la evaluación de decisiones de inversión, la teoría RBV, las teorías organizacionales evolucionistas y de contingencia, los costos de transacción, los conceptos microeconómicos, las previsiones econométricas, la teoría de juegos, las opciones reales, la valoración de activos intangibles, la organización industrial y otras.

En la medida que cambie el contexto y las empresas desarrollen estrategias para adaptarse en la búsqueda y mantenimiento de ventajas competitivas sustentables, seguirá habiendo espacio para continuar el avance del estudio de la estrategia. Finalmente, los enfoques bajo los que se estudia la estrategia para explicar la diferencia en los logros de las empresas, así como la interdisciplinariedad del tema, demuestran el porqué la esta disciplina sigue en constante evolución

## **8. BIBLIOGRAFIA**

Andrews, Kenneth. *El concepto de estrategia de la empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.

Barney, Jay. «Firm resources and sustained competitive advantage.» *Journal of management*, 1991: Vol 17, pag 99-120.

Cardona, Raúl. «Estrategia basada en los recursos y capacidades: criterios de evaluación y el proceso de desarrollo.» *Revista electronica Forum Doctoral*, 2011: 113-147.

Fred Weston, Eugene Brigham. *Fundamentos de la administracion financiera*. Mexico: Mc Graw Hill, 1994.

Garcia, Oscar. *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Colombia: Prensa Moderna Impresores, 1999.

Grant, Robert. *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas, 2014.

Hoskisson, Robert. «Theory and research in strategic management: swings of a pendulum.» *Journal of management*, 1999: 417-456.

March, Herbert, & Simon, James. *Organizations*. Estados Unidos: Wiley, 1956.

Menguzzato, Martina & Renau, Juan. *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. España: Ariel, 1991.

Mintzberg, Henry. *The rise and fall of strategy planning*. Estados Unidos: Harvard Business Review, 1997.

Nonaka, Ikugiro. *La organizacion creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Inglaterra: Oxford University Press, 1999.

Porter, Michael. *Competitive Strategy*. Estados Unidos: Free Press, 1980.

Wernerfelt, Birger. «A resource-based view on the firm.» *Strategic Management Journal*, 1984: Vol 5, 171-180.