

## LA SOSTENIBILIDAD Y APROPIABILIDAD DE LAS RENTAS DESDE LA VISIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LOS RECURSOS

Camelo Ordaz, C.  
Martín Alcazar, F.  
Romero Fernández, P.  
Universidad de Cádiz

### RESUMEN

En el presente artículo se realiza un análisis sobre el concepto de sostenibilidad y apropiabilidad de las rentas, así como el papel que juegan dentro del modelo de ventaja competitiva propuesto, desde la visión basada en los recursos.

**PALABRAS CLAVE:** Sostenibilidad de las Rentas. Apropiabilidad de las Rentas. Teoría de los Recursos.

### INTRODUCCIÓN

El estudio de la estrategia empresarial ha sido enfocada desde distintas perspectivas analíticas, y ha vinculado a diferentes escuelas de pensamiento. Sin entrar en consideraciones sobre las mismas, un cuerpo de la literatura que ha emergido en los últimos años y sobre el que versa nuestro trabajo, es aquel que ha venido a llamarse *la estrategia basada en los recursos*. El principal objeto de atención de esta visión, sin perjuicio de que será desarrollado posteriormente, es el estudio de cómo a través de sus recursos las firmas pueden lograr la obtención, el mantenimiento en el tiempo y la apropiación de rentas por encima de sus costes de explotación, compitiendo con base en una estrategia fundamentada en la acumulación de recursos y capacidades en el interior de la empresa. Así, los principales tópicos analizados por la visión se resumen en : el estudio de cómo los recursos son aplicados y combinados, qué genera o constituye la ventaja competitiva, la naturaleza de las rentas y las fuentes de la heterogeneidad (Peteraf, 1993)

El enfoque basado en los recursos, tal como señalan Mahoney y Pandian (1992; pág.373), "invita al dialogo entre escuelas de una variedad de perspectivas". Esto nos lleva a afirmar que el origen y el desarrollo de esta visión está enclavado y depende para su futuro, de las aportaciones que han realizado y que pueden realizar diferentes escuelas pensamiento. De tal forma la procedencia y el desarrollo del enfoque que nos ocupa, hay que buscarlo en la

evolución experimentada por la administración estratégica y en las conexiones con otras disciplinas sociales, especialmente la economía, que en las últimas décadas se han interesado de forma activa por problemas tradicionalmente vinculados al campo de la estrategia.

En el presente trabajo pretendemos realizar un desarrollo teórico sobre dos de los elementos fundamentales que constituyen el modelo genérico de ventaja competitiva, desde la visión basada en los recursos, que aquí presentamos. Estamos hablando de los conceptos de *sostenibilidad* y *apropiabilidad* de las rentas obtenidas. Ambos conceptos hacen referencia a que las rentas conseguidas a través de una estrategia competitiva, cuya base está constituida por recursos y capacidades superiores a los de la competencia, puedan ser duraderas en el tiempo y añadan valor a la empresa, limitándose la obtención o la apropiación de las mismas.

Con tal objetivo, y siendo fiel al pensamiento manifestado en favor del efecto positivo que puede generar las influencias y conexiones con otras disciplinas sociales, que estudien los problemas del campo de la estrategia, incluimos algunas aportaciones de representantes de diferentes enfoques, pero cuya visión puede enriquecer de forma importante el desarrollo de los conceptos de sostenibilidad y apropiabilidad de las rentas.

El modelo de ventaja competitiva propuesto, a partir del cual desarrollaremos los conceptos antes citados, es:

## **LA SOSTENIBILIDAD Y APROPIABILIDAD DE LAS RENTAS**

La sostenibilidad es la condición necesaria para que las rentas sean continuadas en el tiempo y no fugaces, y la apropiabilidad es una condición para asegurar que las rentas queden limitadas a la empresa, es decir estén disponibles para ésta y puedan ser divididas y apropiadas por ella (Peteraf, 1993). Ambas condiciones, necesarias para que una firma obtenga una ventaja competitiva sostenible, van a depender de la naturaleza de los recursos y capacidades de la empresa, y por tanto y sobre todo, de su proceso de acumulación o creación.

### **La Sostenibilidad de la renta**

Sostener una ventaja competitiva consiste en preservar la condición de heterogeneidad. La heterogeneidad es una asunción fundamental de la que parte la visión que nos ocupa, erigiéndose como la responsable de la existencia de diferenciales en rentas obtenidas por las empresas en el mercado. Es decir el argumento se basa en el hecho de que el conjunto de recursos y capacidades producidas en el interior de la empresa son heterogéneas, y aquellas dotadas con recursos y capacidades superiores podrán producir más eficientemente y obtener rentas diferenciales. Por tanto sostener la ventaja competitiva de una empresa consiste en proteger las rentas obtenidas desde la posesión de activos estratégicos superiores, de forma que añadan valor para la firma de un modo continuado en el tiempo (Peteraf, 1993).

Peteraf (1993), en sus planteamientos propone como medida limitar la competencia en el mercado, ya que los efectos de la libre competencia podrían destruir las rentas Monopolísticas y/o Ricardianas, debido a un posible incremento de la oferta de recursos



escasos, o por eliminación del monopolio que restringía el output en el mercado. Desde su enfoque esta autora parte de la visión del equilibrio Neoclásico, pues supone que a través de la competencia en los mercados se disipan los resultados superiores, obteniéndose en las empresas beneficios normales. Esto lleva a pensar que en el modelo que se plantea se está olvidando hipótesis fundamentales como, que a través de recursos y capacidades superiores se obtienen diferenciales de rentas, y que la oferta de los mismos es limitada en el mercado. Es decir, son las competencias distintivas superiores(1) las que crearán las condiciones competitivas en los mercados y el grado de competencia.

En este sentido, Lippman y Rumelt (1982, pág. 418-419) consideran, “que los diferenciales en beneficio pueden ser consistentes con la libre entrada y un comportamiento competitivo”. Los autores van más lejos afirmando, “que su modelo postula la libre entrada y el comportamiento independiente dirigido a maximizar el beneficio, incluso cuando nos encontramos en un entorno de firmas atomizadas que toman y no imponen los precios”. Por tanto, son los recursos superiores debido a la “ambigüedad causal”(2) los que resistirán a la imitación, impidiendo nuevas entradas y por ello la homogeneidad de los mercados.

Por otra parte Peteraf (1993), considera las rentas monopolísticas, como posibles rentas obtenidas a través de la implementación de la estrategia basada en los recursos. Desde nuestra visión o perspectiva de la teoría, no consideramos que puede plantearse de forma generalizada la obtención de esta tipología de rentas, pues por ejemplo, si la renta proviene de una situación de monopolio provocada por una política nacional o un tratamiento diferenciado, o por ventajas en localización obtenidas mediante concesiones gubernamentales, no estaríamos en una situación de libre competencia, y los resultados superiores no necesariamente tendrían que proceder de la dotación o posesión de recursos y capacidades superiores generados en el interior de la empresa. Nadie podría asegurar que una empresa en situación de monopolio obteniendo rentas por encima de sus costes, las mantendrá ante un entorno competitivo. Únicamente introduciendo a la empresa en un contexto de libre competencia podríamos afirmar si sus rentas se derivan de la acumulación de recursos y capacidades superiores, o meramente de la existencia de un poder de mercado provocado por barreras de entrada(3).

Por ello desde nuestro planteamiento hablaremos de rentas Ricardianas(4), que pensamos es más apropiado para la generalización del modelo, y de un contexto competitivo dinámico más cercano al marco Schumpeteriano que el contexto competitivo estático difundido por la Teoría Neoclásica, si bien no entraremos en el análisis del comportamiento de las empresas en el mismo.

De acuerdo con Lippman y Rumelt (1982), Dierickx y Cool (1989), Reed y DeFillippi (1990), Montgomery y Wernerfelt (1988), Barney (1986a, 1986b), y otros, consideramos que la condición de sostenibilidad puede lograrse desde las propias características de los activos estratégicos, que deben presentar la naturaleza de ser imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles.

### *Imitabilidad de los activos*

Encontramos importantes conexiones en la literatura, respecto a fundamentos o bases, si bien la terminología y los planteamientos no son comunes. Algunos autores han desarrollado

teorías a este respecto aportando conceptos y terminología (Nelson y Winter, 1982; Lippman y Rumelt, 1982; Dierickx y Cool, 1989; etc.), otros analizan la imitabilidad de la estrategia desde el estudio de las características particulares que deben poseer los recursos para competir con base en ellos, sin ofrecer una teoría o dedicación en profundidad. La tendencia, a pesar de lo expuesto, es que se vislumbra un acuerdo conceptual, que quizás apunte hacia una teoría en vías de consolidación.

En el modelo propuesto, de acuerdo con Lippman y Rumelt (1982), consideramos que es el fenómeno de la *ambigüedad causal*, el responsable de la *imitación incierta* de las estrategias por parte de la competencia. Según estos autores es la ambigüedad causal respecto a, la naturaleza de las conexiones entre acciones y resultados, y la ambigüedad de las características de los factores con que la empresa cuenta y sus conexiones, lo que hará no identificable la estrategia de la firma, provocando incertidumbre en los competidores potenciales e impidiendo la entrada e imitación del negocio. El modelo "introduce un elemento de selección natural, a través de los recursos que fluyen en las empresas más eficientes, pudiendo forzar a las menos eficientes a salir del negocio (...). El equilibrio propuesto, como ya ha sido señalado, no es equivalente a ser obtenido bajo las condiciones Neoclásicas" (Lippman y Rumelt, 1982, pp.420).

Este mismo fenómeno es expuesto en la literatura por otros autores, así por ejemplo, Grant (1993) señala, que la imitación requiere que los competidores resuelvan un problema de información y otro de despliegue de la estrategia, respondiendo respectivamente a las preguntas: ¿En qué consiste la ventaja competitiva del rival?, ¿Cómo puede el competidor acumular los recursos y las capacidades requeridas para imitar la estrategia exitosa del rival?. Ambos problemas, no podrían ser resueltos en presencia de ambigüedad causal, impidiéndose por tanto desde la misma la imitación de la estrategia.

Dentro de este contexto cabe cuestionar el origen de la ambigüedad causal, ¿qué es lo que provoca la existencia de ambigüedad causal?. La respuesta hay que buscarla en las características fundamentales que deben presentar los activos estratégicos y los procesos de creación de los mismos. Por tanto, podemos decir que las rentas se protegen desde la ambigüedad causal, que impone barreras a la imitación, siendo el origen de la misma (la ambigüedad), ciertas características tanto de los activos estratégicos, como de sus procesos de generación y acumulación.

Desde esta perspectiva, consideramos los siguientes elementos como factores que deben poseer los recursos, al objeto de evitar que los rivales comprendan las competencias en las que se basa la estrategia de una empresa:

1. Nivel de dotación inicial.
2. Grado de complejidad.
3. Grado de especificidad.
4. El carácter tácito.
5. La durabilidad.



### Nivel de dotación inicial.

Esta característica es introducida, por Dierickx y Cool (1989), y hace referencia al hecho de que poseer altos niveles iniciales de activos eficientes, posibilita la superior acumulación y generación progresiva, respecto a otras firmas que posean un nivel de dotación inferior. La consecuencia es que, ante el mencionado fenómeno, conseguir los niveles de activos eficientes necesarios para competir con base en una estrategia determinada, desanimará a posibles imitadores.

Peteraf (1993; pág.185), considera prioritario en su modelo, establecer una posición superior de recursos previamente a la implantación de la estrategia, al objeto de "limitar ex-ante la posibilidad de competencia". Su argumento difiere del aquí planteado debido a la concepción, anteriormente expuesta, del contexto de competencia sobre el que se sustenta el modelo, si bien considera de esencial importancia la necesidad que estamos tratando.

Este fenómeno quizás no genere ambigüedad causal propiamente dicha, pero debe ser introducido como una aportación importante al problema de la imitación de los recursos.

### Grado de complejidad.

Con respecto a esta característica, implícita en los diferentes tratamientos dados en la literatura bajo distintas denominaciones, hemos tratado de recopilar algunas de las más importantes aportaciones al respecto, al objeto de darles un tratamiento común bajo el epígrafe *complejidad*.

Este fenómeno es abordado por Dierickx y Cool (1989), a partir de dos características que debe presentar el proceso de acumulación de los activos estratégicos: "deseconomías en el tiempo de comprensión", e "interconexiones de los activos existentes".

- La propia complejidad del proceso de creación de los activos, provoca que la comprensión de los mismos se lleve a cabo en un tiempo tan elevado, que lo convierte en anti-económico, desanimando a posibles imitadores.

- Los activos estratégicos interconectados, o "sistemas de recursos", en la terminología de Black y Boal (1994), son generados por las redes complejas que conforman los factores. Estas redes cuentan con conexiones directas e indirectas de gran número de factores y recursos. Este fenómeno trae dos consecuencias fundamentales, cuales son, que el complejo juego de activos no será fácilmente identificables para los rivales, y que los niveles de activos dependen unos de otros para constituir capacidades distintivas. Tal y como lo describe Dierickx y Cool (1989), la existencia de interconexiones de stocks de recursos diferentes, hace que el nivel de algunos no dependan de ellos mismos, sino del nivel de otros. Esto puede facilitar a las empresas que posean activos complejos una mayor capacidad de respuestas ante modificaciones del entorno, o para el desarrollo de nuevos productos, así como una protección ante una posible agresión de la competencia.

Para Reed y DePhillippi (1990), el carácter complejo de los recursos proviene de un gran número de tecnologías, rutinas organizativas, experiencia, etc., que hacen difícil, incluso para los propios individuos de las firmas, comprender los rendimientos obtenidos. Esto hace que el potencial para imitar de los rivales a través de la observación sea limitado.

En este sentido Barney (1986a), hace referencia también a la complejidad de los recursos señalando, que los sistemas humanos y tecnológicos complejos y altamente interdependientes hacen difícil establecer la relación causa-efecto, generando ambigüedad a la hora de valorar el rendimiento.

Por su parte Nelson y Winter (1982), indicaron que el carácter complejo de los activos, provoca ambigüedad causal incluso en el interior de la firma, lo que protege la información interna de la empresa, aún cuando trabajadores y/o gerentes son reclutados por la competencia. Estos autores consideran que la complejidad surge de muchas y diferentes interconexiones entre habilidades y rutinas organizativas dentro de la empresa.

Podemos concluir diciendo que, la ambigüedad causal que puede proporcionar la complejidad de los sistemas humanos y tecnológicos dentro de una organización, se debe principalmente a (Chi, 1994):

- a) Dificultad para identificar las características de los recursos (Humanos y Tecnológicos), que son los responsables del éxito o fracaso de las empresas, al estar fuertemente interconectados.
- b) Los modos o formas para diseñar y coordinar tales sistemas humanos y tecnológicos que se encuentran bajo conocimiento de las mismas.

#### Grado de especificidad.

Esta característica hace referencia a la condición que presentan los recursos especializados para las necesidades de transacciones concretas dentro de las empresas, o entre las mismas y sus clientes y proveedores, que dan lugar a inversiones específicas en el interior de las éstas difíciles de observar y copiar (Reed y DePhillippi, 1990).

El despliegue de activos altamente especializados en el interior de las firmas, provoca fuertes interdependencias entre ellos, lo que se manifestará de forma ambigua para la competencia, pudiéndose decir que desde la especificidad de los activos se produce un incremento de las barreras para la imitación.

Esta característica de los recursos ha sido altamente tratada por Williamson (1980, 1975). En la teoría del mencionado autor reciben el nombre de recursos y habilidades idiosincrásicas de la firma, señalando la existencia de, al menos, tres vías de origen (Williamson, 1975; pág.177):

1. Idiosincrasia de equipamiento, que son maquinarias no estandarizadas, cuyas características únicas sólo se aprenden con la experiencia.
2. Procesos idiosincrásicos, creados y adoptados por los trabajadores, en un contexto operativo específico.



3. Idiosincrasia de los sistemas de comunicación, canales y códigos que únicamente tienen valor en el interior de la empresa.

La tecnología, habilidades y recursos referidos, son específicos de las firmas, provocando incertidumbre en posibles imitadores.

Por otra parte, el carácter específico de los recursos les confiere inmovilidad o movilidad imperfecta, debido al hecho de que el valor de los mismos para la firma que los posee es superior al valor para otros usuarios. Esto provoca que su comercialización en mercados de factores o transferibilidad no puede realizarse sin que pierdan valor. (Peteraf, 1993).

En este sentido Montgomery y Wernerfelt (1988), destacan que los recursos especializados les dan a las firmas un mayor poder y reivindicación sobre ellos(5).

Un tipo de activos específicos, son los activos coespecializados, que son aquellos que tienen un mayor valor utilizados conjuntamente que en su uso separado, y por tanto esta característica les confieren un carácter de inmovilidad (Tece, Pisano y Schuen, 1990; Milgrom y Roberts, 1993).

De lo expuesto se desprende que el carácter inmóvil y por tanto la imperfecta comerciabilidad de los recursos específicos debido a su pérdida de valor, los protege de la posible adquisición por terceros y por tanto de la imitación de la estrategia, si bien en este apartado nos interesamos por la ambigüedad causal que genera dicho carácter.

Como conclusión, podemos destacar los siguientes aspectos del grado de especificidad:

- Un recursos específico al ser generado por la propia empresa permanece incomprendible e imperfectamente observables por ajenos a la misma, debido a que está altamente conectado con patrones propios de la empresa tanto internos como externos, y ha sido constituido en su seno (Reed y DeFillippi, 1990; Dierixk y Cool, 1989).
- La imperfecta movilidad que provoca la especificidad de un recurso, actúa como barrera a la imitación, debido a la imposibilidad de ser adquiridos en el mercado de factores.

#### El carácter tácito.

El carácter tácito lo presentan aquellas habilidades y rutinas organizativas no explícitas, cuya creación depende del aprendizaje mediante la acción. Los recursos y competencias basados en habilidades incluyen conocimientos tácitos y son acumulados a través del aprendizaje en el seno de la organización, mediante la experiencia y la práctica.

Un recurso tácito genera ambigüedad a través de que el conocimiento se encuentra en el aprendizaje de los empleados, por tanto la relación causal entre acción y resultado no puede ser visualizada y por ello no comprendida por los rivales (Reed y DeFillippi, 1990).

El carácter tácito está muy ligado con el específico, si bien no es lo mismo. Un recurso o habilidad específica de una firma puede ser o no tácito, es decir, puede tratarse de una habilidad o capacidad generada y adoptadas por los trabajadores en el interior de la empresa de forma no explícita, o bien tratarse de un método de trabajo o rutina organizativa específico para una firma, pero perfectamente instrumentalizado y explicitado en sus políticas. Sin embargo todo recursos tácito es específico de una firma.

### La durabilidad

Por durabilidad de un activo entendemos su velocidad de erosión, o ratio de obsolescencia en el tiempo. El carácter “duradero” de la base competitiva va a afectar a la longevidad de la ventaja competitiva, es decir incidirá directamente en la protección de las rentas generada y por tanto en la mayor o menor sostenibilidad de la ventaja competitiva.

El ratio de obsolescencia de un recurso varía ampliamente dependiendo de la naturaleza del mismo, así por ejemplo las inversiones en investigación y desarrollos de productos o procesos van a verse afectadas por cambios en el entorno tecnológico, y modificaciones en los gustos de los clientes, siendo por tanto importante el nivel de inversión para su mantenimiento (Grant, 1993). Los recursos descritos podemos calificarlos de rápida erosión, sin embargo existen otros recursos, tales como, la reputación de una firma, que presentan una cuota de obsolescencia inferior (Dierickx y Cool, 1989).

Como señala Dierickx y Cool (1989; pág.1508), “Un mayor ratio de desmoronamiento debilita la inherente asimetría entre las firmas”, lo que deriva en una mayor posibilidad de amenaza. Sin embargo activos con baja obsolescencia o cuota de erosión, frenan el ataque de competidores potenciales debido a que contribuyen a mantener las barreras a la imitación desde la ambigüedad causal.

Que la base competitiva presenten la cualidad de “durables”, va a depender de la cuota de reinversión que realice la firma sobre los recursos generadores de ambigüedad causal. Como anteriormente indicábamos las barreras a la imitación dependen del nivel de ambigüedad causal que pueda generar la base de activos competitivos de la firma, lo que indica que la mayor o menor cuota de erosión de los mismos proveerá o no fortaleza a la barrera a la imitación. Esto nos señala que el modo de conseguir el carácter “duradero” de los activos estratégicos dependerá de la reinversión en ambigüedad, lo que implica invertir en los atributos, anteriormente señalados, de complejidad, especificidad y la naturaleza tácita de la base competitiva (Reed y DeFillippi, 1990).

De las características expuestas de los recursos (complejo, específico, tácito y durable), se desprende claramente que los que las posean generan ambigüedad causal sobre las conexiones entre actuaciones y resultados, y sobre la propia naturaleza de la base de activos estratégicos que la firma utiliza para competir(6), generando importantes barreras para la imitación y por tanto preservando las rentas obtenidas a largo plazo haciendo posible su mantenimiento.



### *Imperfectamente sustituibles*

Ante la imposibilidad de imitar o adquirir los recursos y capacidades que constituyen la base competitiva de éxito de una firma, la vía alternativa posible es la propia inversión interna en recursos sustitutivos. El carácter imperfectamente sustituible de un recurso hace referencia al hecho de que las características y naturaleza que de ellos se derivan, hacen difícil construir una base competitiva sustitutiva en el seno de otra organización.

De nuevo la ambigüedad causal generada por los activos estratégicos actúan como barrera a la observabilidad de causa-efecto necesaria para la comprensión y construcción de una estrategia sustitutiva. El carácter tácito, complejo, y específico de la base competitiva de la estrategia de una firma genera deseconomías en el tiempo de comprensión para encontrar activos que pudieran ser sustituibles con éxito, y la idiosincrasia de los recursos los convierte en "únicos", lo que los protege de ser sustituidos por otros factores que reproduzcan los mismos efectos.

Recordemos que existe una segunda condición para la obtención de una ventaja competitiva sostenible, según el modelo planteado. No solamente es suficiente proteger a las rentas, generando barreras para la imitación a través de la ambigüedad causal de la base competitiva, sino que es necesario limitar las rentas para la firma, es decir que estas puedan ser apropiadas y divididas por aquellas.

### **La apropiabilidad de las rentas**

Al objeto de explicar el problema de la apropiabilidad, partiremos del esquema de trabajo utilizado con anterioridad. De nuevo encontramos que son los propios atributos de los recursos y capacidades, los que confieren a las empresas la posibilidad de apropiarse de las rentas obtenidas.

Estas características que deben presentar los activos estratégicos -recursos y capacidades- con los que se compiten son:

1. Imperfectamente movibles.
2. Derechos de propiedad imperfectamente definidos.

### *Imperfecta movilidad: recursos específicos*

Grant (1993) considera que la ventaja competitiva de una firma no solo depende de la sostenibilidad de sus rentas, sino también de la habilidad para apropiárselas.

Los activos específicos, como se ha indicado con anterioridad, son los construidos o acumulados en el interior de la empresa a través de un patrón de tiempo e inversión en flujos de activos. Por tanto su carácter idiosincrásico, los convierte en apropiables para la firma que los han generado y acumulado (Dierickx y Cool, 1989). Es decir, el carácter imperfectamente movable que le confiere su especificidad, hace que su valor sea superior para la firma que los ha generado y utiliza, que para otro potencial empleador de los mismos (Peteraf, 1993), lo que

provoca que queden limitados y disponibles para las empresas que los poseen, pudiendo ésta apropiarse de la ventaja competitiva que de ellos se deriven.

Por tanto podemos decir que los recursos específicos, en el sentido de vinculados, acumulados y generados en el seno de una firma, son imperfectamente movibles, creando fallos en el mercado de factores, pues limitan su oferta para potenciales adquirentes, y que por otra parte su carácter específico generará un valor superior respecto a su coste de oportunidad (cuasi-rentas), para la empresa que los utiliza, por lo tanto, esta, no tendrá ningún incentivo para desprenderse de estos recursos que supondría una pérdida de las cuasi-rentas que de ello se derivan.

*Los derecho de propiedad imperfectamente definidos y el problema de la apropiabilidad de las cuasi-rentas generadas.*

Entre los recursos descritos en este trabajo como estratégicos, se incluyen las habilidades, conocimientos y formación adquirida por los empleados en el seno de la organización a través de su experiencia, las cuales incrementan la capacidad para realizar actividades y tareas de forma más eficiente, añadiendo valor económico a la empresa. Este es un recurso fundamental al que la literatura le ha dado el nombre de capital humano. (Willianson, Wachter y Harris, 1975; Willianson, 1980; Milgrom y Roberts, 1993, etc.).

El capital humano puede ser genérico o bien específico(7). El capital específico se presenta como beneficioso para la empresa que lo posee, en el sentido de que, de la inversión en dicho capital se obtienen cuasi-rentas que podría ser objeto de apropiación, entendiéndose por éstas, el exceso del valor de un recurso para una empresa respecto a la segunda más alta valoración que realice un usuario potencial (Peteraf, 1993).

Como anteriormente señalábamos, las cuasi-rentas son apropiables por parte de la firma que posee los recursos específicos, debido al hecho de que son generadas por inversiones específicas irre recuperables, y por tanto limitadas para la empresa que las realizó, confiriéndoles a los recursos el carácter de imperfectamente movibles, pues su coste de oportunidad es inferior al valor que representa para la firma.

El problema suscitado por la apropiabilidad de las rentas es el de la división o localización de las cuasi-rentas generadas en el interior de la empresa entre los agentes que intervinieron en su consecución. Este problema viene derivado de la falta de definición del derecho de propiedad que posee este tipo de recurso (específico).

En este sentido Grant (1993), identifica dos factores que agravan el problemas de la localización o apropiabilidad de las cuasi-rentas entre la firma y los empleados:

- Inadecuada o inexistente distinción entre la tecnología de la firma y el capital humano de los trabajadores.
- El carácter incompleto de los contratos laborales que provoca falta de control sobre el comportamiento y la actuación de los empleados.



Con anterioridad indicábamos que, una fuente de cuasi-rentas es el rendimiento procedente de la inversión en capital específico, y que la formación específica dada a los empleados los convertirá en recursos más valiosos para la firma que los utiliza. De este hecho se desprende, como señalan Milgrom y Roberts (1993; pág.392), “que mientras los empleados no reciban la totalidad del valor del rendimiento adicional de las inversiones en capital humano específico realizadas por la empresa, ésta ganará una cuasi-renta empleándolos”. El autor ha pretendido señalar que el problema a resolver es el reparto de las rentas generadas pues se deben tanto al recurso específico como a la propia firma.

El capital específico al tener un menor valor fuera de la firma que los utiliza, no necesita ser totalmente retribuido (con referencia al mercado laboral externo), por el contrario, trabajadores con formación genérica al ser valiosos para empresas rivales, los convierte en costosos ante posibles renegociaciones de contratos provocadas por ofertas externas (Milgrom y Roberts, 1993; Willianson, Wachter y Harrison, 1975).

Por tanto el problema del reparto de rentas referidas a empresas que utilizan capital humano específico, no se centra en las posibles ofertas exteriores y las renegociaciones de contratos que pudieran derivarse, sino en el grado de poder y control que los recursos humanos específicos pudieran tener.

Estamos ante el problema que Willianson (1975) califica como “monopolio bilateral” o de “negociación de pequeños números”. En este contexto el trabajador tiene interés para negociar individualmente o en grupos reducidos, al objeto de explotar situaciones de monopolio y hacer valer su poder en la negociación. Esta situación podría darse si la firma dependiera de las habilidades específicas de unos pocos empleados claves (Grant, 1993), pudiendo éstos en el proceso de negociación, como anteriormente indicábamos, reclamar una mayor parte del valor producido.

Al objeto de solventar este problema, las empresas deben neutralizar el poder individualista de los trabajadores haciendo depender sus habilidades a las rutinas organizativas de la empresa, es decir, las habilidades y conocimientos específicos de los trabajadores deben estar interconectados y ser dependientes a través del trabajo en equipo y las rutinas organizativas, evitando así la empresa estar supeditada a individuos claves, y por tanto disipando la identificación de la contribución singularizada.

A este respecto Willianson (1975) también señala que los mercados laborales internos y por tanto la dependencia de la remuneración al puesto de trabajo y no al individuo, evitan las negociaciones de pequeños números, dando paso a la negociación colectiva e impidiendo situaciones estratégicas de los empleados para negociar de forma oportunista. Si bien en el contexto descrito, pueden generarse problemas respecto a la valoración del desempeño, debido a que las contribuciones que cada individuo realiza al valor producido se convierten en inobservables. Esto puede derivar en un comportamiento oportunista de dichos empleados (problema de riesgo moral(8)). Quizás en las firmas con estrategias basadas en los recursos y que por tanto han apostado por la acumulación de recursos y capacidades con los atributos descritos, tales como, la especificidad, una solución al problema anterior puede venir por el lado de la cultura organizativa. A través de la cultura pueden desarrollarse principios y

procedimientos de rutinas que creen expectativas compartidas por los miembros del grupo, pudiendo constituirse en un medio eficaz para juzgar comportamientos (Milgrom y Roberts, 1993).

Como conclusión, diremos que para que una renta sea apropiable para una firma, los recursos y capacidades de los que se deriva, deben tener, por una parte el carácter de imperfectamente movibles, por el cual las cuasi-rentas permanecen en el interior de la empresa, y por otra no estar bien definidos los derechos de propiedad sobre los recursos, al objeto de evitar comportamientos oportunistas en el proceso de negociación por parte de los empleados, pudiendo estos reclamar una mayor proporción del valor añadido.

## CONCLUSION

En el presente artículo hemos pretendido, a través de un modelo genérico de ventaja competitiva, desde la visión basada en los recursos, realizar un desarrollo y análisis de dos de las variables que conforman el mismo -la sostenibilidad y apropiabilidad de la renta-. Nuestro propósito ha sido recoger algunas de las aportaciones fundamentales presentes en la literatura sobre el argumento central de este pensamiento estratégico.

La primera variable desarrollada es el concepto de sostenibilidad. Por ésta entendemos la condición necesaria para que las rentas sean continuadas en el tiempo y no fugaces. Sostener la ventaja competitiva consiste en preservar la condición de heterogeneidad, es decir, proteger las rentas obtenidas desde la posesión de activos estratégicos superiores, de forma que añadan valor para la empresa de un modo continuado.

La condición de sostenibilidad puede lograrse desde las propias características de los activos estratégicos (recursos y capacidades), los cuales deben presentar la naturaleza de imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles.

Para que la estrategia sea imperfectamente imitable, debe existir ambigüedad causal respecto a la índole de las conexiones entre acciones y resultados, al objeto de provocar incertidumbre entre los competidores potenciales impidiendo su entrada en el negocio. Dentro de este contexto nos cuestionamos sobre el origen de la ambigüedad causal, encontrando la respuesta en las características fundamentales que deben presentar los activos estratégicos y los procesos de creación de los mismos. Estos atributos son: (1) Un nivel de dotación superior, (2) naturaleza compleja, (3) carácter específico, (4) carácter tácitos y (5) durables.

La segunda vía alternativa que poseen los competidores potenciales es la propia inversión interna en recursos sustitutivos. Esta puede ser evitada por las empresas a través de la generación de una base competitiva compuesta por recursos y capacidades, que presenten las características anteriormente descritas. Esto se debe al hecho de que actuarán generando barreras a la observabilidad de las causas-efectos, necesarias para la comprensión y construcción de una estrategia sustitutiva.

Existe una segunda condición para la obtención de una ventaja competitiva sostenible, cual es que las rentas obtenidas puedan ser apropiadas y divididas por la empresa. Decimos que



para que una renta sea apropiable, los recursos y capacidades de los que se derivan, deben tener, por una parte, el carácter de imperfectamente movable, que posibilita la permanencia de las cuasi-rentas en el interior de la empresa y, por otra, que el derecho de propiedad sobre los recursos estén imperfectamente definidos, al objeto de eludir comportamientos oportunistas en el proceso de negociación por parte de los empleados, evitando que éstos reclamen una mayor proporción del valor añadido.

## NOTAS

- (1) Entendemos que la competencia distintiva constituye la base de la estrategia con que las empresas compiten en el mercado, y que está compuesta por recursos y capacidades generados en el interior de la misma. Hofer y Shendel (1978; pp.25) la definen como, "los patrones de recursos y capacidades desplegados que ayudan a lograr las metas y los objetivos de las organizaciones".
- (2) Lippman y Rumelt (1985; pp.418) entiende por ambigüedad causal "la incertidumbre respecto a las conexiones causales entre las acciones y los resultados en una empresa".
- (3) Xerox, ante la caída de sus condiciones de monopolio se vio fuertemente amenazada por la entrada en su sector de Canon.
- (4) Entendemos por rentas Ricardianas, aquella que se obtiene desde la posesión de recursos superiores, que permanecen limitados en su oferta (Montgomery y Wernerfelt, 1988).
- (5) Este particular será analizado posteriormente al hablar de la apropiabilidad de los recursos.
- (6) Recordemos que los activos estratégicos están compuestos por los recursos y capacidades que son acumulados y generados en el interior de la empresa, por tanto la naturaleza de estos activos, que constituyen la base competitiva, dependerá de las características que presenten los recursos y capacidades que los conforman.
- (7) La diferencia entre ambos capitales estriba fundamentalmente, en que el capital específico incluye conocimientos valiosos en el seno de una empresa determinada (conocimiento de la idiosincrasia de una organización, políticas, rutinas organizativas), en cambio el capital genérico incluye conocimientos que pueden ser valorables por otras empresas (formación en el manejo de determinadas maquinarias, formación contable generalista, etc.) (Milgrom y Roberts, 1993; pp.385-386).
- (8) "El problema del riesgo moral aparece porque alguna de las acciones que afectan a la eficiencia de un acuerdo no son fácil y gratuitamente observable, y así las personas que la realizan pueden elegir la persecución de su propio interés personal a expensas del de los otros". (Milgrom y Roberts, 1993, p.198).

## BIBLIOGRAFIA

- AMIT, R. and SCHOEMAKER, P.J.H., Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.33-46.
- BALAKRISHNAN, S. and FOX, I., Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure, *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.3-16.
- BARNEY, J.B., Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Strateg Factor Markets*, 1986, pp.1231-1241.
- BARNEY, J.B., Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, pp.791-800.
- BARNEY, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120.
- BLACK, J.A. and BOAL, K.B., Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, pp.131-148.
- CHI, T., Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, pp.271-290.

- DIERICKX, I. and COOL, K., Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol.35, No.12, 1989, pp.1504-1511.
- GRANT, R.M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring 1991, pp.114-135.
- LIPPMAN, S.A. and RUMELT, R.P., Uncertain Imitability: An Analysis of Internal Differences in Efficiency under Competition, *The Bell Journal of Economics*, Vol.13, 1982, pp.418-438.
- MAHONEY, J.T. and PANDIAN, J.R., The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.363-380.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*, Ariel, Barcelona, 1993.
- MONTGOMERY, C.A. and WERNERFELT, B., Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's  $q$ , *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, No.4, 1988, pp.623-632.
- NELSON, R., Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.61-74.
- PETERAF, M.A., The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.179-191.
- REED, R. and DeFILLIPPI, R., Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1, 1990, pp.88-102.
- TEECE, B.; PISANO, G. and SCHUEN, A., Firm Capabilities Resources and the Concept of Strategy in *Consortium on Competitiveness & Cooperation*, Working Paper No.90-8, University of California at Berkeley, C.A., 1990.
- WILLIAMSON, O., *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O., The Organization of Work: A Comparative Institutional Assessment, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, No.1, 1980, pp. 5-38.
- WILLIAMSON, O., WACHTER, M. and HARRIS, J., Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange, *The Bell Journal of Economics*, No.6, 1975



**FIGURA 1: MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA, SEGÚN LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS.**



Fuente: Elaboración Propia.

