



# Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?

---

Ileana Díaz Fernández\*

*Mucho se ha hablado sobre la cadena de valor como instrumento para identificar las fuentes de ventaja competitiva, de igual forma otros autores enfatizan en la necesidad de identificar, ante todo, los recursos, habilidades y capacidades únicas que posean las organizaciones, y que puedan ser fuentes de ventaja competitiva, de lo que se trata en este artículo es de analizar qué tan diferentes son estos enfoques respecto a la identificación de las fuentes de la ventaja competitiva y al mismo tiempo proponer un marco analítico que asuma criterios de ambos.*

LA COMPETENCIA de los negocios fue de algún modo tratada por la teoría económica clásica, cuando Adam Smith en su libro *La Riqueza de las Naciones* proclama el principio de la mano invisible, bajo los supuestos de competencia perfecta, y enfatiza que las motivaciones para la interacción en los mercados se debe a los incentivos egoístas de los individuos de buscar su propio bienestar. De hecho la economía clásica no considera el enfoque estratégico de los agentes económicos, toda

---

\* Investigadora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana.

vez que para ellos las elecciones a que se enfrentan los negocios tiene un valor de corto plazo.

Los negocios de una empresa se introducen en la arena competitiva mediante estrategias específicas en función de los propósitos que persiguen, de las características del sector industrial a que pertenezcan, y de los recursos y capacidades con que cuente.

Las características del sector industrial ofrece las oportunidades y amenazas para el desarrollo del negocio, sin embargo, el propósito, los recursos y capacidades con que cuente o las potencialidades que posea para crearlas, representan una fuerza motriz muy significativa en el proceso estratégico.

En general se considera que la estrategia de negocio es el cómo introducirse, mantenerse y crecer en el mercado, mediante una ventaja competitiva frente a los competidores. Por lo que si no se posee la ventaja habrá que crearla, para poder competir. ¿Por qué hablar de ventaja competitiva?

### **Breve conceptualización de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva surge porque las condiciones de competencia han cambiado, los supuestos de la ventaja comparativa, si bien nunca fueron totalmente confirmados, eran más persuasivos en tiempos en que la mayoría de los sectores estaban fragmentados, la producción era más intensiva en la explotación de los factores, más que en la especialización de estos y por tanto los costos eran la forma fundamental mediante la cual se comparaban los productos y la competencia se realizaba vía precios.

Sin embargo, en una situación donde los sectores son cada vez más globales, donde el desarrollo tecnológico ha producido cambios en sectores completos, el costo deja de ser prácticamente la única forma de competencia y se abre la perspectiva de la competitividad estructural que según Alonso, en la obra referida, se basa en tres consideraciones:

- Captar la mayor complejidad que revelan los mecanismos a través de los cuales se ejerce la competencia en los mercados,

como son las estrategias empresariales que recurren cada vez más a resortes como la calidad del producto y su nivel de adecuación a la demanda, los servicios posventa, y en general todas las prácticas de diferenciación comercial y técnica.

- El concepto de competitividad estructural trata de responder al protagonismo adquirido en la competencia por los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor.
- Incorpora la importancia que tienen los factores de tipo organizativos e institucional, ligado a la configuración del aparato productivo nacional, o las interconexiones entre sectores y actividades económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y a la infraestructura física y tecnológica con la que operan.

Como una consecuencia de lo expuesto es que surge el concepto de ventaja competitiva, como una forma de denominar la ventaja (que no es ni absoluta, ni relativa, ni comparativa) que los negocios desarrollan para competir en las nuevas condiciones.

La ventaja competitiva según Porter “resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores” y más adelante afirma:

...hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la *diferenciación*<sup>1</sup>

Por su parte Gluck señala que las ventajas competitivas son: “ las características que diferencian favorablemente la empresa de la competencia actual y potencial”,<sup>2</sup> algunos autores relacionan la ventaja competitiva con la posesión de recursos, habilidades o competencias distintivas que le permite a la compañía realizar actividades mejor y más baratas que los competidores<sup>3</sup>, Hill y Jones en la obra citada

---

<sup>1</sup> M. E. Porter : Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, p.29.

<sup>2</sup> F. Gluck, S. P. Kaufman y A. S. Walech: Strategic management for competitive advantage, p.3.

<sup>3</sup> Ver Pankaj Ghemawat : “Sustainable advantage en Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage”, en *Harvard Business Review Book*. David Collis y Cynthia A. Montgomery: “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, en *Harvard Business Review*. Y M. Robert: “Grant The resource Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategic formulation”, en *California Management Review*, pp. 114-135.

plantean: “se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria” y más adelante afirman: “...para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener costos menores que sus competidores o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales”<sup>4</sup>.

Al profundizar en los conceptos de ventaja competitiva se puede observar que no existen contradicciones en que la creación de un valor para el consumidor se constate en el mercado frente a otros competidores. Si se crea valor para el cliente, significa que satisface la necesidad mejor que otro y por tanto sería elegido en el mercado frente a los restantes que puedan existir. Se puede afirmar que el concepto sobre ventaja competitiva más difundido es el de M. Porter, aunque en la mayoría de las ocasiones se confunde la forma que reviste o la vía por la que se logra (por costos más bajos que los competidores o por la diferenciación de los productos) con el concepto mismo expuesto anteriormente.

Determinar las fuentes existentes o por crear de la ventaja competitiva, constituye la pieza central del proceso estratégico a nivel de negocio, este puede realizarse por diferentes vías, sin embargo las dos que más difusión han tenido han sido la cadena de valor propuesta por M. Porter y el análisis de las competencias básicas o esenciales planteado por Hamel y Prahalad.

Sobre estos enfoques ha girado en los últimos años la forma de crear una ventaja competitiva y se les ha dado un tratamiento por la literatura como enfoques contrapuestos.

Ciertamente los autores de cada uno de estos enfoques se aglutinan en escuelas de pensamiento estratégico diferentes, al decir de Mintzberg, Porter y sus seguidores, en la escuela de posicionamiento, y Hamel y Prahalad en la escuela de aprendizaje (que incluye a la Teoría basada en los recursos), escuelas cuyo direccionamiento y concepción sí es contrapuesto, ya que la primera enfatiza a favor de la adaptación de las organizaciones a las fuerzas del entorno y la ventaja lo que le permite es alcanzar al menos la rentabilidad media del sector al lidiar con las fuerzas de este, mientras que la teoría basada en los recursos da prioridad a las condiciones internas de la organización, es un proceso

---

<sup>4</sup> Hill y Jones: Administración Estratégica, p.106.

de dominio de competencias esenciales y de ir saltando las barreras del entorno hasta alcanzar una ventaja que le permita lograr sus objetivos, aunque estos puedan ser a más largo plazo. Por tanto una tiene una mirada de “afuera hacia adentro” y la otra a la inversa, puede que el uso de la ventaja competitiva sea diferente, sin embargo ella sigue siendo valor a crear para el cliente, por tanto su esencia es la misma y su función también

## **La Cadena de Valor**

Según Porter: “las organizaciones son una colección de discretas, pero interrelacionadas actividades...la estrategia de las organizaciones se define como la configuración de sus actividades y sus interrelaciones”<sup>5</sup> y de ahí que el autor enfatice que la empresa obtiene ventajas “desempeñando actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores,”<sup>6</sup> es decir, que se podrá obtener ventaja en costo (más barato) o por diferenciación (mejor que los competidores).

Cuando se habla de ventaja en costo se habla de poseer los costos más bajos del sector, que permita a la organización competir mediante precios, pero ello no significa que no tenga en cuenta otros atributos de valor que el cliente exija. Al hablar de diferenciación se indica que la organización es capaz de ofrecerle al cliente algo único por lo cual el cliente esté dispuesto a pagar más, sin embargo, eso no significa que los costos puedan tomar cualquier valor. Porter propone la cadena de valor como instrumento para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva a nivel de negocios, que se pasará analizar.

Según Porter y los seguidores de la escuela de posicionamiento, la empresa es un conjunto de actividades primarias y secundarias, las cuales deben ser desagregadas en las actividades de valor individual (según la empresa y el sector donde actúe), para analizar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, según

---

<sup>5</sup> M. E. Porter: “Towards a dynamic theory of strategy” en *Strategic Management Journal*, p. 102.

<sup>6</sup> M. E. Porter: *Ventaja Competitiva*...p.51.

este enfoque la base de la ventaja está en la forma en que la empresa desempeña esas actividades y las relaciones entre ellas.

Las actividades primarias representan gastos de la organización en la creación de valor para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberán valorar cada una en función de su reducción, al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente, si por el contrario la ventaja que se persigue es de diferenciación, entonces se analizará cómo cada una aporta a la creación de valor, ya que la diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor y satisfaga todas sus expectativas.

Según Porter:

...el principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo.<sup>7</sup>

En general ni Porter, ni sus seguidores, exponen la lógica de cómo identificar tales actividades, según nuestro criterio ante todo se deben tener definidas las necesidades y atributos que exige el cliente, y los factores clave de éxito del sector, de ahí determinar los flujos de proceso que intervienen en la creación de valor, para entonces aislar o separar las actividades según las tres condiciones antes planteadas.

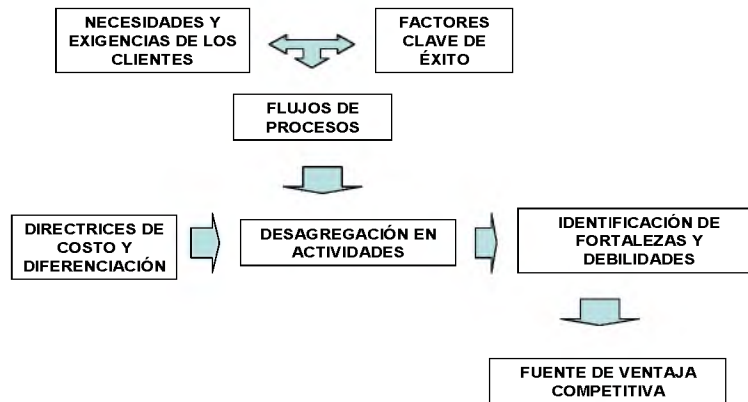
Realizado lo anterior la organización deberá analizar dónde posee fortalezas reales o potenciales para crear o mantener una ventaja competitiva. Tales fortalezas, en las diferentes actividades están relacionadas con recursos o habilidades.

En la Figura No 1 se muestra la lógica de análisis de la cadena de valor como instrumento para identificar las fuentes de ventaja.

---

<sup>7</sup> M. E. Porter: Ventaja Competitiva...p.65.

**Figura No 1:** Lógica de análisis de la Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como las venía haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas de antemano (el ejemplo de Benetton en su momento). Esta vía de crear una ventaja es de hecho la mejor y pudiera modificar la estructura del sector.

Al realizar el análisis de la cadena de valor para determinar la ventaja competitiva se deberá tener en cuenta las directrices de costo y diferenciación, que permiten valorar a cuenta de qué factor o factores en cada actividad (o en las actividades seleccionadas) se reducirán los costos o se alcanzará la diferenciación.

## **Auditoria de recursos y capacidades**

La auditoria de recursos y habilidades a nivel corporativo se realiza con la intención de identificar las competencias esenciales y determinar aquellas otras necesarias a crear o adquirir como complemento de las existentes, como base de la estrategia corporativa que establecería la combinación de las competencias, resultando una diversidad de productos finales.

Sin embargo, tales competencias, habilidades y recursos se encuentran, en definitiva, en los diferentes negocios que conforman la corporación, por lo que a este nivel también se hace necesario identificar el “saber hacer”, lo que domina y sabe hacer mejor que los competidores.

De hecho este enfoque, basado en la teoría de los recursos, parte de que las organizaciones siguen en su crecimiento un patrón de desarrollo tecnológico, es decir, que siguen la trayectoria de desarrollo tecnológico, que de alguna manera les dicta la tendencia futura de los productos o servicios y de algún modo la evolución de hábitos, gustos, expectativas y necesidades de los clientes, amoldadas por las posibilidades del desarrollo tecnológico. Por ejemplo según consta en estudio de casos de la SONY, la *walk man* fue el resultado de seguir una trayectoria tecnológica basada en competencias de “miniaturización”, sin tener un estudio previo, ni conocer realmente las necesidades del cliente, entonces ¿se creó la necesidad o esta existía de forma latente?, esto forma parte de un gran debate en medios académicos y sociales.

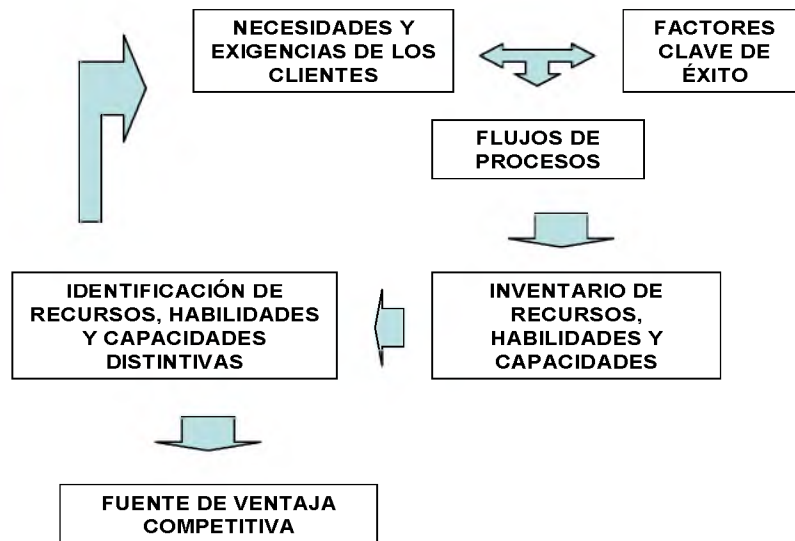
Sin embargo cierto es que existen organizaciones que siguiendo un patrón tecnológico, lo hacen guiándose de alguna forma por las necesidades, aunque sean latentes, están dadas en el mercado, como puede ser el desarrollo de la telefonía celular, en la cual se sigue profundizando como base del desarrollo del sector de las telecomunicaciones con infinitas posibilidades a futuro de satisfacer necesidades que hoy no son completamente imaginadas.

Los autores seguidores de este enfoque no exponen tampoco el cómo identificar las competencias esenciales, es decir, la lógica de análisis.

Es nuestro criterio que también se parte, de alguna manera, del mercado, el cual emite señales, a partir de ellas, las organizaciones deberán determinar los procesos clave y de ahí identificar los recursos y habilidades necesarios o esenciales, y cómo estas tributan o aportan en la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes y se relacionan con los factores clave de éxito, de ahí determinar cuáles de ellas posee en realidad la organización y cuales deberá adquirir para crear una ventaja en costo o diferenciación.

A continuación se muestra en la figura No.2 la lógica de análisis de las fuentes de ventaja según la auditoría de recursos.

**Figura No 2: Lógica de análisis de las fuentes de ventaja**



Fuente: Elaboración propia.

## **Análisis de los dos enfoques sobre la ventaja competitiva**

Los autores de la teoría basada en los recursos hacen énfasis marcado en que la ventaja depende de poseer recursos, habilidades o competencias únicas, sin embargo, no niegan que estas tributan a los costos y la diferenciación. Ellos plantean que la ventaja competitiva se obtiene de poseer una habilidad o capacidad distintiva o competencia básica, algo que la empresa realiza mejor que los competidores, que le permita coordinar los recursos para un uso productivo.

Por su parte Porter y los seguidores de su enfoque se centran en las actividades de creación de valor como se explicó anteriormente y entonces cabría preguntarse hasta qué punto ambas corrientes son tan diferentes en cuanto a la determinación de la fuente de la ventaja competitiva.

Ante todo la forma en que se desempeñen las actividades estratégicamente relevantes esta relacionado con el cómo se realizan o ejecutan las actividades y sus relaciones, ese cómo se vincula con la habilidad o capacidad que posea o logre crear la empresa para gestionar las actividades.

La desagregación en actividades (mediante la cadena de valor) es un instrumento de análisis que en definitiva busca identificar las fuentes de ventaja en la manera de ejecutar esas actividades creando valor para el cliente mejor que la competencia, mediante una habilidad o capacidad existente o creada por la empresa. Porter plantea: “la ventaja competitiva resulta de la habilidad de las organizaciones en ejecutar las actividades requeridas a un menor costo que los rivales o ejecutar algunas actividades de una forma única que cree valor para el cliente y permita a la empresa un precio premio.”<sup>8</sup>

No obstante, Porter se concentra fundamentalmente en hablar de actividades y solo menciona explícitamente los recursos o habilidades cuando se refiere a las estrategias competitivas, lo cual se enlaza con las habilidades o capacidades implícitas en las actividades desagregadas como se puede observar en los ejemplos presentados por el autor en las paginas 131 y 140 de su obra *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* al estudiar las directrices de costo y diferenciación.

Por otra parte es necesario detenerse en las directrices de costos y guías de diferenciación, que considera “...como causas estructurales del costo.”<sup>9</sup> o “...las razones fundamentales de por qué una actividad es única...”<sup>10</sup> Estas se concentran en los nueve aspectos antes señalados. El que estas se conviertan en fuentes de ventaja competitiva reside en las rutinas organizacionales, es decir, la forma en que una organización toma decisiones y maneja sus procesos internos para el logro de objetivos y estas son la base de las capacidades o competencias básicas de las organizaciones.

Si se analizan las Figuras No 1 y 2 se podrá observar que no existen diferencias sustanciales, más allá de que Porter no es explícito en señalar los recursos y habilidades, pero de hecho está presente en el análisis

---

<sup>8</sup> M. E. Porter: “Towards a dynamic theory of strategy,” en *Ob. Cit.* ,p.102.

<sup>9</sup> M. E. Porter: “Towards a dynamic theory of strategy” en *Ob. cit.* ,p.102.

<sup>10</sup> *Ibid.*,p.141.

hacia el interior de cada actividad, así mismo los autores de la auditoria de recursos obvian la desagregación en actividades.

Por tanto desde el punto de vista de la identificación de la fuente de la ventaja competitiva el enfoque de ambas escuelas (posicionamiento y aprendizaje según la clasificación de Mintzberg) de hecho coincide, aunque lo denominen de forma diferente.

## **Consideraciones finales**

En síntesis se coincide con Porter en que:

... la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.<sup>11</sup>

El marco analítico que se propone sería el que se muestra en la Figura 3.

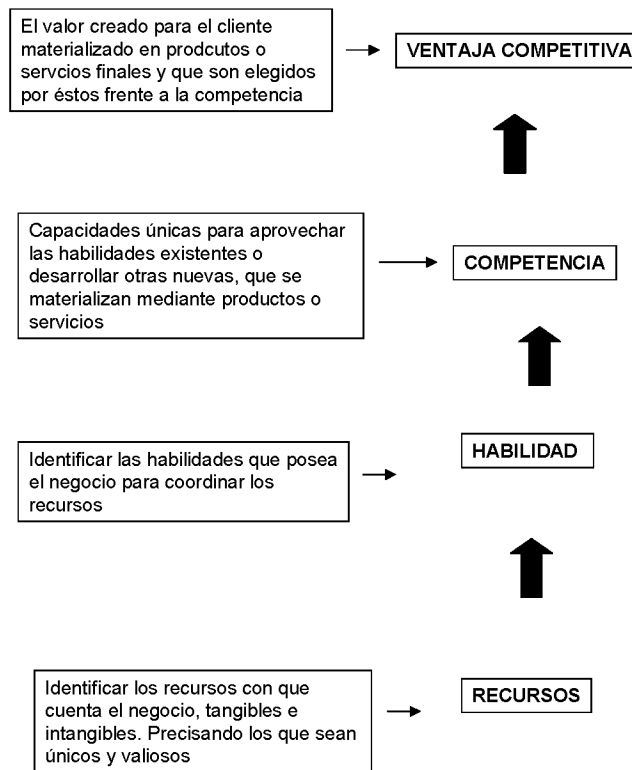
Esta propuesta si bien se basa en la lógica de R. Grant en la obra referenciada, muestra ajustes que permiten conciliar, para la determinación de la ventaja competitiva, el enfoque de la escuela de posicionamiento y en el de la teoría basada en los recursos. En el punto de partida de ese análisis están las necesidades manifiestas y latentes de los clientes, y el desarrollo tecnológico, que permita satisfacer tales necesidades. De otro modo no es posible discernir cuáles de los recursos y habilidades actuales o potenciales son claves para el negocio.

La identificación de recursos y de habilidades es algo que cada negocio debe realizar para poder definir su estrategia. Estos recursos y habilidades se manifiestan en determinadas actividades (según el esquema de Porter y para lo cual se puede aprovechar las bondades de la cadena de valor como instrumento de análisis.). Seguidamente determinará sus competencias actuales y potenciales, las cuales combinadas o no, con competencias de otros negocios (lo cual se define

---

<sup>11</sup> M E. Porter: Ventaja Competitiva...Prefacio.

en la estrategia corporativa) pueden generar productos básicos a partir de los cuales se pueden generar diversos productos finales (a producirse en uno o entre varios negocios), donde estará materializada la ventaja competitiva.



**Figura No 3:** Concepción adoptada de las fuentes de la ventaja competitiva

No obstante la ventaja competitiva será tal solo si el producto o servicio en el cual está materializada constituye realmente un valor percibido para el cliente, es decir, solo se realiza en el mercado.

La ventaja no es eterna en el tiempo, esta varía en función de la situación competitiva, de los gustos y preferencias de los clientes, del propio desarrollo tecnológico. Sin embargo, sin ventaja las organizaciones no podrán tener éxito en el mercado, alcanzar la rentabilidad media del sector y desarrollarse en el tiempo, por tanto la sostenibilidad y la no imitabilidad son dos aspectos básicos a lograr en una ventaja.

Ambos aspectos están relacionados con la solidez, tipo y cantidad de fuentes de la ventaja, en la medida en que la ventaja se base más en aspectos culturales, en rutinas organizacionales más difícil de imitar y más sostenible en el tiempo, pero ello está en razón directa al aprendizaje organizacional y en definitiva a la innovación.

En última instancia la capacidad más importante a crear en los negocios es la de innovar, la innovación tecnológica es un proceso que provoca ruptura de las reglas u orden establecido y que concluye con la aceptación por el mercado.

Si se tiene en cuenta que la tecnología es según Winner:

... por un lado, los aparatos con los cuales la gente comúnmente identifica a la tecnología —herramientas, dispositivos, instrumentos, máquinas, artefactos, armas— y que sirven para una gran variedad de funciones; en segunda instancia, "tecnología" agruparía también todo el cuerpo de actividades técnicas —habilidades, métodos, procedimientos, rutinas— empleadas por la gente para la realización de tareas y a lo que se puede llamar "técnica" en términos generales; además, "tecnología" se refiere también a algunas de las variedades de la organización social, aquellas que tienen que ver con los dispositivos sociales técnicos, que involucran la esfera racional-productiva.<sup>12</sup>

Entonces toda la organización, sus procesos, procedimientos, habilidades, etc, son susceptibles de innovación.

La innovación es la base de la ventaja competitiva, la identificación de la fuente de ventaja no es más que el punto de partida de la innovación y solo la innovación sistemática, como parte de la cultura de la organización, permitirá que la organización goce de ventaja sostenible en el tiempo. Según Hamel:

Alentar la innovación para hacer realidad “ lo que podría ser”, las organizaciones necesitan nuevas ideas, pasión y compromiso a través de la organización. Nosotros debemos movernos de la innovación por excepciones, moverse más allá de la innovación como rol específico o estructura, más allá de la innovación como un proyecto se debe pensar la innovación como una profunda capacidad.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> L. Winner: *Tecnología autónoma*, p.34.

<sup>13</sup> G. Hamel: *innovation as a Deep Capability*, p.1.

## Bibliografía

- Alonso, J.A.: “Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos”, en *Revista Información Comercial Española*. No. 705, Mayo, 1992.
- Collis, D. y Montgomery, Cynthia A: “Competing on Resources: Strategy in the 1990s,” en *Harvard Business Review*. July-Aug, 1995.
- Ghemawat, P.: “Sustainable advantage en Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage.” en *Harvad Business Review*. Boston, 1991.
- Gluck, F. y Kaufman, S.P. y Wallech, A.S.: “Strategic Management for Competitive Advantage.” en *Harvard Business Review*. July-Aug, 1980.
- Grant, R.: “The resource Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategic formulation.” en *California Management Review*. Spring, 1991.
- Hamel, G.: “Innovation as a Deep Capability Leader to Leader,” No. 27, Winter, 2003, [www.leadertoleader.org](http://www.leadertoleader.org)
- Hax, A. y Majluf, N.: *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Editorial Granica, Buenos Aires, 1997.
- Hill y Jones: *Administración estratégica*. Mc. Graw Hill, Bogota, 1996.
- Pankaij, Ghemawat : “Sustainable advantage en Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage”, en *Harvad Business Review Book*. Boston, 1991.
- Porter, M. E.: *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana , México.
- : “Towards a dynamic theory of strategy”, en *Strategic Management Journal*. Vol. 12, 1991.
- Robert, M.: “Grant The resource Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategic formulation”, en *California Management Review*. Spring, 991.
- Winner, L.: *Tecnología autónoma*. Editorial Gustavo Gili, S.A. Barcelona, 1979.