

## **ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO**

Raúl Armando Cardona<sup>1</sup>

### **Resumen**

El análisis del sector y los recursos y capacidades, han sido los dos campos en los que tradicionalmente se agrupan los estudios de la estrategia. Este trabajo, de corte teórico y realizado en el marco de una investigación, analiza la estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa para buscar fuentes de beneficios potenciales, ventajas competitivas e impactar positivamente en los resultados empresariales; se concentra en el análisis del proceso de identificación y valoración de los recursos y capacidades para establecer y mantener ventajas competitivas, los criterios usados para evaluarlos (Barney, 1991), así como en el proceso para desarrollarlos, el cual incluye una planeación financiera integral.

Se concluye que los conceptos desarrollados por la teoría estratégica, así como los provenientes de otras disciplinas, se complementan para la búsqueda de las fuentes de rentabilidad empresarial; brinda a la gerencia un mayor soporte teórico y metodológico en la continua tarea de asignar y desarrollar los recursos y capacidades, así como también, oportunidades de investigación académica.

---

<sup>1</sup> Economista, Especialista en Finanzas, Maestría en Ciencias de la Administración. Estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT. Dirección electrónica: [rcardona@eafit.edu.co](mailto:rcardona@eafit.edu.co)

## Summary

The analysis of the sector and the resources and capabilities, have been the two fields that are traditionally grouped strategy studies. This work, and theoretical work done in the context of an investigation, analyzed the strategy based on resources and capabilities of the company to find sources of potential benefits, competitive advantage and positively impact business performance. This paper, which is the focus in the analysis of process of identification and assessment of resources and capabilities, in order to establish and maintain competitive advantage, the criteria used to assess (Barney, 1991) and in the process to develop, which includes a integral financial planning.

I conclude that the concepts developed by the strategic theory as well as from other disciplines, are complementary in the search for the sources of business value, providing greater theoretical and methodological support for management, in the continuing task of assigning and developing resources and capabilities, as well as, opportunities for academic research.

## Palabras Claves

Resources Based View, resource-based theory, Value Relevance of Intangibles.

## Introducción

Ante la pregunta recurrente de investigación, acerca del porqué unas empresas triunfan y otras no, el campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, ha generado conceptos y marcos teóricos para tratar de avanzar en su respuesta, la cual sigue en evolución, dada la complejidad y el acelerada turbulencia en la que se mueven los mercados (Grant, 2006).

Referencia el autor que el origen de la estrategia se remonta a más de 2000 años, con los aportes a la estrategia militar de Sun Tzu e interpretada por R.L. Wing (1988) a la estrategia empresarial. Sin embargo, es a partir de mediados del siglo XX, donde se inicia una evolución acelerada de la disciplina de la estrategia.

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, 2006).

Las dos grandes perspectivas en que se ha desarrollado el estudio de la estrategia como búsqueda de fuentes de la rentabilidad empresarial, son, de un lado, la provenientes del entorno competitivo, cuyo análisis y estrategias se han derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) y de los factores claves de éxito; en segundo lugar, la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de ventajas competitivas, sostenibles de largo plazo, conocida como la teoría de la visión de la empresa basada en recursos ó Resource Based View- RBV.

Este trabajo se centra en el segundo campo de estudio y tiene como objetivo identificar cuáles son los principales criterios que la teoría de la estrategia ha desarrollado y que suelen utilizarse para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades de la empresa. Para lograrse, los recursos estratégicos de la empresa deben ser heterogéneos y cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas competitivas y que se amplían adelante (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

La estructura del trabajo está compuesta de la siguiente manera: inicia con la revisión de los constructos de la estrategia; continua con la teoría de la visión de la empresa basada en recursos; posteriormente se analizan las características de los recursos estratégicos y el proceso para identificar y valorar su potencial de generación de beneficios y de lograr ventajas competitivas sostenibles, mostrándose la relación de los recursos y capacidades con los activos intangibles de la empresa; seguidamente se integran los recursos y capacidades definidos por la empresa en un proceso de planeación financiera, el cual debe asegurar los

recursos financieros para la ejecución de la estrategia; se finaliza con las conclusiones sobre el tema, a manera de discusión.

## **1. El concepto de estrategia y su evolución como disciplina**

Para analizar el papel de los recursos y capacidades y su impacto a la generación de beneficios empresariales, es necesario remitirse al concepto de estrategia, dado que este es su objetivo, ligado a logro de ventajas competitivas sostenibles.

El campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, tratando de dar respuesta a la pregunta del porqué unas empresas fracasan y otras tienen éxito, ha desarrollado conceptos, marcos teóricos y analíticos, los cuales siguen en constante evolución, dada la complejidad y la turbulencia con la que se mueven los mercados (Grant, 2006). Este autor establece que la estrategia empresarial se enfoca en la búsqueda de beneficios, lo que implica planificar para alcanzar sus objetivos, en un proceso aplicable tanto para un individuo como para una organización y para esta última, consistente en lograr ventajas competitivas, asegurar la supervivencia y la prosperidad.

Aunque estrategia se asimila a planeación, no siempre esta ha seguido un proceso sistemático y detallado para el logro de los objetivos por parte de los agentes económicos; sin embargo, se ha reconocido que 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 (Mintzberg, 1994).

Ante la racionalidad limitada, cuando los elementos anteriores se unen a los conceptos, teorías, y esquemas analíticos de la estrategia, las decisiones se vuelven más razonadas, al valorar los impactos que éstas pueden tener, y pueden conducir al logro de mejores resultados (Simon y March, 1956).

Al analizar las distintas definiciones que se dan a la estrategia, Grant (2006) concluye que no existe consenso entre ellas y que varían en función de los contenidos y de los tipos de decisiones que se consideran de mayor importancia. Una definición de estrategia de amplia aceptación que presenta el autor y que muestra el papel de los recursos y capacidades, desarrollada por Alfred Chandler (1962), es la siguiente: *“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”*.

### **1.1. Formas de diseñar la estrategia**

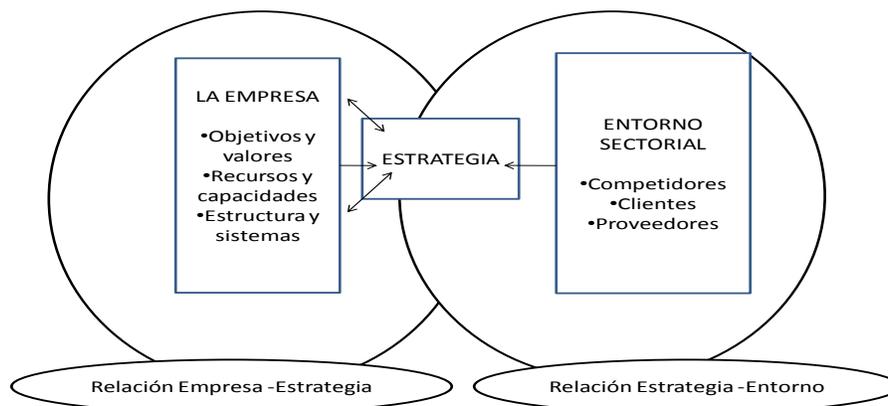
Con respecto a la formulación de la estrategia, dos escuelas de pensamiento han aportado sus puntos de vista: la primera, la escuela de diseño, que define el proceso como racional, deliberado y planificado por la alta dirección (Andrews, 1977; Ansoff, 1991), que sigue un proceso de negociación y compromiso de los directivos y es comunicada a toda la organización para ganar la adhesión y el compromiso con respecto a los objetivos trazados; la segunda, la escuela de la configuración o de estrategias emergentes (Mintzberg 1994, Teece et al., 1997), que contempla decisiones resultantes de un proceso complejo, en el que los directivos traducen la estrategia deliberada y la adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno de la organización.

Más que observar diferencias entre las formas de estructurar la estrategia, es importante considerar su complemento, para que las organizaciones tengan un soporte para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, fijen metas a alcanzar en el futuro y sirvan de mecanismo de coordinación; así considerados, los planes de acción diseñados por la alta dirección se comunican y posibilitan el intercambio de puntos de vista, la búsqueda de consenso y el compromiso de toda la organización en su implementación (Grant, 2006).

Los planes de acción que enmarcan la estrategia, deben ser sometidos a constante revisión, creativos e innovadores, así como flexibles para adaptarse a la turbulencia del entorno - aprovechando las nuevas oportunidades que ofrece y evitar las amenazas que representa, realizar ajustes en la dirección estratégica y en los recursos de la organización. En este sentido, es importante señalar los resultados de los estudios de Henry Mintzberg (1978) y referenciados por Grant (2006), los cuales resaltan que las acciones empresariales o estrategias realmente realizadas materializan sólo entre un 10 y 30 por ciento de la estrategia deliberada y originada en la alta dirección.

Unido a lo anterior, según el modelo expresado por Grant (2006), la empresa interacciona los elementos que integran la estrategia –sus objetivos y valores, los recursos y capacidades y la estructura y sistemas-, con el entorno competitivo, conformándose un nexo que se concreta en la necesidad de realizar ajustes estratégicos continuos.

**Figura 1. Análisis de recursos y capacidades: relación entre la estrategia y la empresa**



Fuente: Robert M. Grant (2006). Figura 5.1. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. p.181

Considerando que este trabajo se circunscribe en la línea de estudio de los RBV como fuente de beneficios empresariales, potenciados por medio de los ajustes estratégicos a los elementos que conforman la estrategia de la empresa ya señalados e integrados con el entorno competitivo, se presenta la definición de la estrategia *Quinn (1980)* que se le acomoda a este objetivo, referenciada por Grant (2006): *“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 ésta, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de adversarios inteligentes”*.

Con relación a lo que se entiende por beneficios, Grant (2006) explica que contablemente se entiende como la diferencia entre los ingresos por ventas de bienes y servicios y los costos y gastos en los que se incurre para ofrecerlos; adicionalmente, en el capítulo dos de su obra, presenta otras medidas de beneficios que se usan para medir el impacto de la estrategia en el objetivo básico financiero de la empresa, el cual consiste en aumentar el valor de la empresa y la riqueza de accionistas (Weston y Brigham, 1994).

Además del beneficio contable, entre otras, las medidas presentadas por Grant (2006), se tienen: el beneficio económico, el valor económico agregado- EVA y los flujos de caja libre, siendo esta última técnica la de mayor relevancia para medir el valor de la compañía y evaluar decisiones de inversión y presupuestos de capital. Podría sintetizarse, basado en un criterio ampliamente aceptado en la teoría financiera, que para lograr beneficio económico, la empresa debe alcanzar una rentabilidad superior a su costo de capital o costo promedio ponderado de los recursos que usa, los cuales provienen tanto de deudas, como de fuentes de recursos propios generados internamente por la organización o por aportes de los accionistas (Weston y Brigham, 1994).

## **1.2. Evolución del estudio de la estrategia y sus dos grandes enfoques**

Aunque los primeros estudios de la estrategia datan 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, 1971).

Dichas principios habían sido formulados por Sun Tzu, en su obra “*El arte de la Guerra*” escrita aproximadamente 500 años antes de Cristo, cuyos fundamentos fueron interpretados al contexto empresarial por Wing (1988), referenciado por Grant (2006); también el autor referencia a Roger Evered (1983), quien señaló que el origen militar de la estrategia - antecedente del concepto empresarial, se deriva del vocablo griego “*strategía*” que por sus componentes significaba la acción de dirigir de un ejército.

Independiente del momento de su origen, el estudio de la estrategia ha sido amplio y profundo desde los años cincuenta (Penrose, 1959; Andrews, 1977; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Porter, 1980; Ansoff, 1991; Mintzberg, 1994; Teece et al., 1997; Grant, 2006; entre otros). Sin embargo, dado los múltiples factores que interactúan en la actividad empresarial, aún con las teorías, marcos de análisis y a las técnicas desarrolladas, los resultados empresariales de la estrategia no siempre arrojan los objetivos propuestos.

Por esta razón y con el fin de realizarse análisis transversales, al desarrollo de la teoría de la estrategia se le han incorporado otros estudios que hacen de ella un cuerpo conceptual más estructurado; entre otras, se tienen la planeación corporativa, la evaluación de decisiones de inversión por medio de la técnica de flujos de caja, los conceptos microeconómicos, las previsiones econométricas, la teoría de juegos, las opciones reales, las teorías de la complejidad y del caos, la organización industrial, la teoría RBV, las organizacionales, las evolucionistas, las de contingencia, los costos de transacción y otras (Fernández, 1999; Robbins, 1999; Rialp, 2003; Short et al., 2008). A medida que cambie el entorno y las empresas desarrollen estrategias para

adaptarse en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, seguirá habiendo espacio para continuar el avance de la teoría estratégica.

Por ello, varias disciplinas convergen para tratar de entender la complejidad de las causas de los resultados empresariales, entre ellas la Administración, la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Psicología Social, la Economía, las Finanzas y la Ciencia Política (Menguzzato y Renau, 1991; Fernández, 1999).

Con el fin de profundizar en el objetivo de identificar las fuentes de beneficios empresariales, dos enfoques han abordado el estudio de la estrategia: en primero lugar, el de los factores externos o determinantes de la industria o las fuerzas competitivas (Porter, 1980, 1991). La segunda perspectiva y en la que se basa este trabajo, se enfoca en aspectos correspondientes a la misma organización, a sus recursos y capacidades únicos y heterogéneos, los cuales deben orientarse según la estrategia a implementar, en un proceso de ajuste permanente, dadas la turbulencia del mercado y la competencia del sector (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Grant, 2006).

Con respecto a las fuentes de beneficios provenientes del entorno competitivo, el análisis y las estrategias para potencializarlos, Porter (1980) derivó el modelo de las cinco fuerzas competitivas y de los factores claves de éxito, que busca desarrollar ventajas competitivas determinando lo siguiente, en relación con: los clientes, el definir quienes son, ofrecerles lo que desean y analizar los determinantes de demanda; frente a la competencia, analizando cómo sobrevivir ante ella, que factores la dirigen, cuál es la intensidad de la competencia del sector o subsector que atiende, que barreras de entrada y salida tiene el mismo, cómo mejorar la posición competitiva, cómo superar los recursos y capacidades de la competencia; frente a los proveedores, mejorando las relaciones con ellos y logrando mejorar la cadena de valor, haciendo más eficientes los procesos que la integran; los productos sustitutos, que impactan en la demanda del bien o servicio; los competidores potenciales, que pueden llegar al mercado y aumentar la competencia y rivalidad en el sector.

Según Hoskisson et al. (1999), el paradigma del enfoque externo o de las fuerzas competitivas presenta como limitaciones, por no considerar suficientemente la inestabilidad del entorno y de la industria; esto hace que para una empresa sea difícil mantener diferencias de recursos, porque el sector tiende a una homogeneidad de los mismos, lo que le deja poca opción a la dirección de obtener ventajas sostenibles y de largo plazo.

Además, se ha criticado lo estático del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), al no considerar la mayor intensidad de la competencia, originada por la internacionalización de la economía y el acelerado desarrollo tecnológico, lo que es observable cuando se trabaja en segmentos concretos y en diferentes grupos industriales de un mismo sector. También se cuestiona por no considerarse el impacto en los bienes y servicios complementarios en el valor de un producto y la creación de redes de valor entre los competidores, en el fenómeno conocido como la co-opetencia (Branderburger y Nalebuff, 1996; Baldwin et al., 2003; Grant, 2006).

Muchos de los trabajos empíricos en estrategia, realizadas en las últimas décadas, han sido dirigidos a determinar si el impacto en los resultados empresariales obedece a la estructura del sector y a las fuerzas competitivas, o a las estrategias implementadas por las organizaciones. Contrario a los trabajos de Organización Industrial en la década del setenta (Porter, 1980, 1991), cada vez más trabajos han comprobado una mayor importancia a las estrategias empresariales (Demsetz, 1973; Schmalensee, 1985; Hill, 1988; Rumelt, 1991; González y Ventura, 2002; Spanos y Lioukas, 2004).

En el enfoque que busca las fuentes de las ventajas competitivas no externamente, sino al interior de la organización, se destaca la relevancia de los recursos y capacidades para crear, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales que generan las ventajas competitivas sostenibles (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Grant, 2004).

La relevancia que tiene la estrategia en el desempeño empresarial, se aprecia cuando se consideran los recursos y capacidades necesarias para implementarlas.

Cada vez más autores comprueban una mayor importancia de las estrategias empresariales (Demsetz, 1973; González y Ventura, 2002; Rumelt, 1984; Schmalensee, 1985; Spanos y Lioukas, 2001). Entre esas estrategias se destacan dos: en primer lugar, el liderazgo en costos, buscando mayor productividad y eficiencia, para llegar al mercado con menores precios y/o maximizar los beneficios; de otro lado, la diferenciación en todas sus formas: por productos, nichos de mercado, publicidad, reputación de la firma, marcas, calidad, distinción tecnológica, investigación y desarrollo.

A diferencia de la forma excluyente como deben implementarse las estrategias genéricas para alcanzar ventajas competitivas (Porter, 1980), se ha demostrado empíricamente que las empresas pueden seguir varias estrategias en forma simultánea. Estas se denominan estrategias híbridas, y pueden incluir la diferenciación y su combinación con las de liderazgo en costos o enfoque, cuando el posicionamiento de la empresa, su capacidad de innovación y los volúmenes de la demanda justifiquen emplear tecnologías y economías de escala (Hill, 1988).

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 (2006) señala que de dichos trabajos, se puede extraer una conclusión común, tal como se observa en la tabla 1: el factor sectorial sólo explica una pequeña parte de las diferencias de rentabilidad entre las empresas (en torno a un 20 por ciento):

**Tabla 1. Determinantes de las diferencias de rentabilidad entre empresas. El efecto del sector.  
Porcentaje de varianza de la rentabilidad sobre activos explicada por: (en %)**

	Efecto del sector	Efectos específicos de la empresa	Varianza no explicada
Schmalensee (1985)	19.6	0.6	80.4
Rumelt (1991)	4.0	44.2	44.8
McGahan & Porter (1997)	18.7	31.7	48.4
Hawawini et al. (2003)	8.1	35.8	52.0

Fuente: Robert M. Grant (2006). Cuadro 4.1. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. p.146

A raíz de estos resultados, es de amplia aceptación que ante la mayor competencia global, la inestabilidad del entorno de los negocios y el acelerado desarrollo tecnológico, se hacen necesarios ajustes más rápidos en los recursos y capacidades de las organizaciones, para lograr procesos y productos más innovadores, así como alcanzar, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales derivados de las ventajas competitivas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

En las dos últimas décadas, las líneas del pensamiento sobre estrategia convergen a la perspectiva de su configuración y de las capacidades dinámicas teniendo en cuenta los permanentes cambios del entorno, las condiciones competitivas, la capacidad proactiva y de innovación empresarial, así como generando recursos y capacidades únicos y heterogéneos y ventajas competitivas sostenibles (Minzberg, 1994; Teece et al., 1997).

Por ello, establecer la ventaja competitiva a través del desarrollo y despliegue de los recursos y capacidades, más allá de suponer una protección contra la tormenta competitiva, se ha convertido en el objetivo principal de la estrategia (Grant, 2006).

## **2. Recursos y Capacidades**

Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos.

## 2.1. Recursos

La Economía ha determinado como recursos los factores productivos, tierra, capital y trabajo; a nivel estratégico, los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.

El término RBV fue acuñado por Wernerfelt (1984), pero Edith Penrose (1959) fue pionera en el desarrollo de la teoría al establecer: *“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, dada una decisión administrativa. Cuando miramos el proceso de negocio de la empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea”*.

Al descomponerse los distintos tipos de recursos, encontramos los recursos físicos que hacen referencia a tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones y otros factores que afectan el costo de producción. También se consideran en este grupo los recursos financieros, considerados como fuentes para financiar las inversiones de la empresa, y provenientes de los fondos que se genera internamente, o de afuera, como son los aportes de capital de los dueños y los otorgados por terceros en forma de créditos (Weston y Brigham, 1994).

A su vez, los activos de la empresa se clasifican en tangibles e intangibles, siendo estos últimos los que tienen mayor relevancia cuando se integran en capacidades empresariales; sin embargo, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente, porque contablemente, 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 (Barney y Arian, 2001; Grant, 2006). Más adelante se presenta la relación de los recursos y capacidades con los activos intangibles y su impacto en el valor de la empresa.

Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, entre otros: su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006).

Un aspecto específico de este recurso ha sido puesto en evidencia, al destacarse la importancia del capital humano genérico y específico del fundador y su impacto en el crecimiento de las PYMES, por Becker (1975), Colombo y Grilli, (2005), autores referenciados por Capelleras y Rabetino (2008).

Al igual como sucede con los activos intangibles, la contribución del recursos humano de la empresa es difícil de valorar y tampoco aparece en sus balances; sin embargo, el desarrollo del sistema de competencias ha contribuido en parte a superar este problema, desarrollado por David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, según referencia de Grant (2006), por medio de la definición de los perfiles que debe cumplir un cargo específico.

De acuerdo a esta técnica, se evalúa el grado de cumplimiento de dichos perfiles, se estructuran los procesos de capacitación, formación y experiencia que deben cumplirse para lograr que las habilidades técnicas y profesionales del recurso humano, específicas y generales, se integren a los de otros integrantes de la

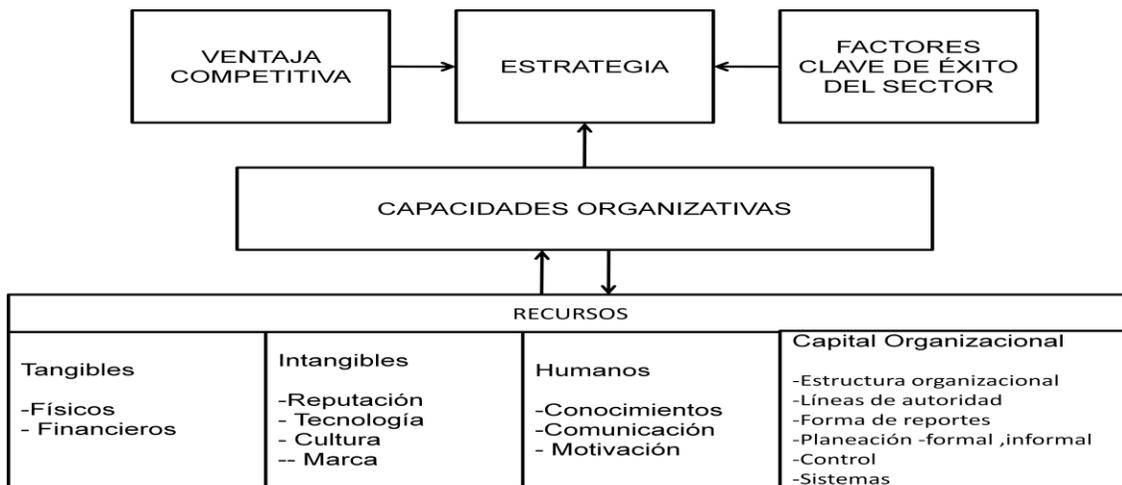
organización y a los demás recursos, para desarrollar las capacidades esperadas y alcanzar los beneficios.

Entre los recursos de capital organizacional, pueden incluirse la estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas; la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, depende no sólo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo. La cultura organizacional se relaciona también con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, y es considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Grant, 2006).

Para Burns y Stalker (1961), así como para Harrison (1987) y Rialp (2003), la estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr las ventajas competitivas, debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir, flexible para ofrecer los productos que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas, que motiven la creatividad, la innovación continua y el emprendimiento corporativo; este tipo de estructura es contraria a una de carácter mecánica, caracterizada por estructura rígida, jerarquizada, altamente rutinaria, poco participativa y que no estimule el emprendimiento.

Sintetizando, los recursos y las capacidades esenciales orientan las estrategias y contribuyen a lograr el potencial de beneficios de la empresa, como lo presenta Grant (2006) en la figura 2:

**Figura 2. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva**



Fuente: Robert M. Grant (2006). Figura 5.4. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. p.189.

## 2.2. Capacidades

Pero los recursos aislados, no generan ventajas competitivas ni son productivos; como capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal. (Nelson y Winter (1982). La rutinización por tanto, es un proceso esencial en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas, incluso de alta dirección, en capacidades (Grant, 2006).

Las capacidades organizativas también se denominan competencias distintivas o esenciales o *Core Competences*, según el término usado por Hamel y Prahalad (1990), las cuales se distinguen porque son fundamentales para el logro de los resultados y la efectividad de las estrategias de la firma. Según los autores, esto ocurre cuando se hacen una contribución desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega y cuando se proporciona una base para entrar en nuevos mercados.

Para comprender la estructura y determinantes de las capacidades, así como su identificación, se pueden usar dos criterios: de un lado, el de capacidades funcionales, por las distintas áreas funcionales; en segundo lugar, el de las actividades de la cadena del valor, integrando actividades secuenciales, clasificadas a su vez en primarias (transformación de materias primas y relación con los clientes) y en actividades de apoyo.

Cualquiera de los dos criterios anteriores implica realizar procesos complejos, en la medida en que las capacidades funcionales comprenden muchas capacidades especializadas relacionadas con tareas individuales, y hay algunas de ellas que requieren integración interfuncional, como la capacidad de emprendimiento, los presupuestos de capital, la planeación estratégica, entre otras; por ello, el análisis de capacidades se puede hacer en forma general o especializada y desagregada en niveles menores, generándose mayor dificultad cuando se evalúan capacidades de más alto nivel y que requieren de la integración del conocimiento de los especialistas funcionales (Grant, 2006).

La estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr las ventajas competitivas debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir, flexible, para ofrecer productos que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas y con una comunicación abierta y clara que motive la creatividad y la innovación continuas; contraria a una de carácter mecánico, caracterizada por estructura rígida, jerarquizada, altamente rutinaria y poco participativa (Harrison, 1987).

La importancia de los recursos se acentúa cuando están integrados de una manera flexible y eficiente para aventajar a la competencia; por consiguiente, disponer de recursos únicos y especiales, que sean difíciles de observar, de imitar y de ser adquiridos, son los criterios que deben tener los recursos y capacidades para lograr potencial de beneficios y que amplían a continuación.

### **2.3. Recursos y capacidades como Activos intangibles y su impacto en el valor de la empresa**

Partiendo de la diferenciación y conceptualización de los activos intangibles, se explica su relación con los recursos y capacidades estratégicas que le generan ventajas competitivas a la empresa, dejando claro el porqué éstos han tenido una importancia particular en la economía actual y en el análisis financiero.

Estudios han revelado que la valorización desmedida de numerosas compañías en el mercado bursátil, obedece a la habilidad que tienen de gestionar recursos fundamentales para la empresa, como los activos intangibles, los cuales se crean con la generación y estructuración de conocimientos tecnológicos, de mercado, administrativos, así como de derechos y propiedad intelectual, marcas, patentes, licencias, franquicias y otros (Carmeli y Tishler, 2004; García y Martínez, 2007; Flatt y Kowalczyk, 2008; Dedman et al., 2009).

El interés en el tema contable y financiero ha aumentado considerablemente por parte de investigadores, siendo la relacionada con el mercado de capitales la de mayor crecimiento en la última década (Giner, 2001; Moya et al., 2009); pero también se encuentra en la actualidad basta literatura, tanto teórica como proveniente de trabajos empíricos, en la que se señalan las deficiencias en los sistemas de contabilidad tradicionales y a los indicadores financieros resultantes en su análisis.

Entre otras deficiencias, se cuentan la incapacidad para considerar variables como el costo de oportunidad, el valor del dinero en el tiempo, el riesgo, el hecho de no considerar costo a los recursos propios, así como el no disponerse de técnicas apropiadas para valorar los activos intangibles (Stickey y Weil, 1994 ; Amir y Lev, 1996; Aboody y Lev, 1998; Cañibano et al., 1999)

Los trabajos en valoración de activos intangibles han dado sus frutos, debido a la importancia que los mercados de capitales le asignan al adecuado registro y revelación de éstos y del fondo de comercio o Good Will. Debido a ello, a principios del siglo XXI ya se cuenta con la revisión de los Principios de

Contabilidad Generalmente Aceptados- GAAP, produciéndose nuevas reglamentaciones plasmadas a nivel internacional y también para España (Giner y Pardo, 2007; Zeef, 2007).

Los sistemas estándares internacionales están buscando su convergencia para permitir el desarrollo de una economía global, donde no existen fronteras a la inversión, al comercio, a los flujos de bienes y de capitales. Si los negocios evolucionaron, los sistemas contables también tienen que hacerlo, entendidos como conjunto de normas, principios generalmente aceptados y códigos de comunicación, son imprescindibles para las relaciones entre los usuarios externos e internos de la información que provee (Giner y Pardo, 2007; Zeff, 2007).

Los trabajos empíricos buscan medir del valor del Fondo de Comercio, los activos intangibles por separado, bajo diversas perspectivas presentadas por Lev (2001) y evaluar el impacto que tienen su registro y revelación, en los resultados empresariales, en el valor del mercado de la empresa, en el costo de capital (Amir y Lev 1996; Aboody y Lev, 1998; Banham, 2005; García y Martínez, 2007; Jones, 2007).

A pesar de su alta participación en la generación de valor, la contabilidad que se emplea en las empresas registraban las actividades relacionadas con la creación de los activos intangibles, no como activos, sino como gastos o costos en las que incurren las mismas o a veces los capitalizaban, dejándolo a discreción de la administración y del conservadurismo que puede afectar la forma de registro y de invertir, lo cual es incoherente si se piensa en que el sacrificio de utilidades presentes se reflejará en mayores flujos de caja futuros (Belkaoui, 1992; Goldfinger, 1997; Lev y Zarowin, 1998; Lev, 2001).

### **3. Criterios para identificar e implementar la estrategia basada en recursos**

La teoría RBV asume que los recursos son distribuidos de forma no homogénea entre las organizaciones. La heterogeneidad de recursos es una condición empresarial para sostener ventajas competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Es necesario disponer de recursos distintivos, que sean estratégicos o esenciales, es decir que cumplan los criterios de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, como la reputación de la firma, las patentes y conocimientos únicos y las tecnologías especializadas, entre otros; con ellos la empresa podrá obtener una ventaja competitiva sostenible y generar el potencial de beneficios. El cumplimiento de dichos criterios dificulta que otras firmas puedan replicar e implementar la estrategia explotando las oportunidades del entorno de la misma forma (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Grant, 2006).

No es fácil identificar y valorar los recursos y capacidades relevantes, como sucede con los activos intangibles, el recurso humano y las capacidades organizativas; aunque se han desarrollado bastante la teoría en este sentido, en la práctica no muchas empresas lo logran (Grant, 2006).

Para la firma, es necesario poseer recursos superiores y lograr de ellos una eficiencia para mejorar la productividad y competitividad, lo que sucede cuando se usa el mínimo de recursos para un nivel de operación determinado, o se obtiene el máximo de resultados de un nivel dado de recursos. Igualmente, se debe buscar la posibilidad de emplear los recursos existentes en usos más rentables (Peteraf, 1993; Grant, 2006).

Los criterios usados para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades, se presentan a continuación, en función a la contribución que hagan a establecer ventajas competitivas, a mantenerlas y a la apropiación de los beneficios, sintetizando en los siguientes apartados, el análisis realizado por Grant (2006):

### **3.1. Establecer una ventaja competitiva**

Ante el objetivo de generar potencial de beneficios, se requiere que los recursos sean:

- Escasos, que no abunden en el sector o sean fácilmente adquiribles. Pero no se trata sólo de que estén disponibles, sino también que no estén al acceso de todas las organizaciones que los requieren.

- Relevantes, es decir que se relaciones con los factores claves de éxito explicados con anterioridad.

### **3.2. Mantener la ventaja competitiva**

Una vez se establece la ventaja competitiva, para que pueda mantenerse se requiere:

- De durabilidad en el tiempo, acorde a los avances tecnológicos, lo cual muchas veces acorta el ciclo de vida de los recursos; también se prolonga, como puede ser el aumento de la reputación de la empresa, mientras no suceda algo no normal que la afecte, como una defraudación, problemas masivos de calidad, impactos negativos ambientales, entre otros.
- De difícil transferibilidad, es decir que no sean fáciles de adquirir en el mercado o de transferirse entre empresas, porque se pierden las ventajas. Los siguientes aspectos fortalecen el cumplimiento de este criterio: la inmovilidad geográfica; la información imperfecta respecto a la calidad y productividad de los recursos, ante lo cual sus oferentes tienen mayores ventajas que los demandantes; la complementariedad entre ellos; el tratarse de capacidades organizativas, menos transferibles que los recursos individuales, por la integración de rutinas y procesos en que están estructuradas.
- De difícil replicabilidad o copia por parte de la competencia, cuando no pueden adquirirse, o si lo hacen, mantener la ventaja en eficiencia y en costos, por las curvas de aprendizaje que le dan una fortaleza a la empresa que los posee o desarrolla inicialmente.

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

Los beneficios que se logran con la estrategia basada en recursos y capacidades pueden quedar en la empresa, en los empleados, los accionistas y la competencia. Para garantizar que sean los accionistas los que se beneficien de las ventajas competitivas desarrolladas, son necesarios los siguientes elementos: existir menos dependencia de individuos específicos y más de rutinas organizativas; establecer

procesos de gestión de conocimiento, que permitan volver los conocimientos tácitos en explícitos; tener claridad de la frontera del capital humano de los empleados y del know-how de la empresa; proteger el conocimiento, bajo las normas legales de patentes y propiedad intelectual; mejorar el poder de negociación de la empresa (Grant, 2006).

### **3.4. Proceso para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades**

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, explotar oportunidades y neutralizan amenazas del entorno, en función a la estrategia a seguir, es conveniente seguir el siguiente proceso:

- Identificar los recursos que son relevantes y distintivos a los de la competencia.
- Realizar su valoración, en función de los factores claves de éxito, diagnosticando sus fortalezas claves y debilidades claves, así como los que no son tan relevantes. No se trata sólo de hacer clasificaciones, se requiere el análisis profundo de los criterios señalados, el intercambio de distintos puntos de vista y realizar procesos de benchmarking, para tener referencias de mejores prácticas.
- Reproducir recursos y capacidades para el desarrollo de otros productos o mercados, adquirirlos, desarrollarlos y en casos en los que se detectan debilidades claves, potencializar la generación de beneficios con base en ellos o abandonarlos. La subcontratación de actividades en las que no se es eficiente o no son *core* del negocio, las alianzas, fusiones, adquisiciones, la incubación interna, mejoras incrementales, entre otras, son alternativas para avanzar en este proceso, el cual requiere de horizontes de largo plazo para concretar resultados.
- Ajuste permanente de los recursos y capacidades, de acuerdo a las oportunidades del mercado y los cambios del entorno.
- Estimación de los recursos y capacidades y su cuantificación, por medio de un proceso adecuado de planeación financiera, necesario para la implementación y

puesta en marcha de la estrategia, el cual se describe a continuación (Cardona, 2010).

### **3.5. La planeación financiera y la estimación de los costos de los recursos y capacidades**

La planeación es el primer proceso de la administración y por eso su aplicación coherente permite a las empresas establecer por anticipado la clase de negocio que se desea.

Para ajustar en forma permanente los recursos y capacidades, la empresa debe disponer de recursos financieros para crecer, cuando desarrolla estrategias basadas en la investigación y el desarrollo para la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la internacionalización, las adquisiciones y fusiones, la compra de nuevas tecnologías, la expansión de operaciones, el desarrollo o compra de sistemas de información, entre otras.

La operación de integrar los procesos de planeación y de elaboración presupuestal se conoce como planeación financiera. Una de las definiciones más ajustadas a su significado la brinda Ortega (2008): *“Es un proceso virtual del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos”*.

Cada vez más, en el entorno empresarial, ha ganado relevancia el conocimiento de las teorías de las finanzas corporativas relacionadas con la planeación financiera de la firma, la realización de los presupuestos y las proyecciones de los estados financieros, para un horizonte similar al que se tiene en cuenta a la hora de definir la planeación estratégica, los recursos y las capacidades para alcanzar los objetivos propuestos; éstos son el estado de ingresos y gastos o estado de resultados, el balance general y los flujos de caja (Ortega, 2008; Ramírez, 2002; Vélez, 2004).

El flujo de caja se ha convertido en una herramienta fundamental para la medición del objetivo financiero. En la mayoría de textos financieros se define como

*“incrementar la riqueza de los accionistas o el valor de la compañía”* (Weston y Brigham, 1994). Aunque existen diferentes metodologías para estimar el valor de una empresa, como el valor en libros, el valor del mercado, el valor de liquidación y el valor económico o valor presente de los flujos de caja libres, este último es el más reconocido.

Para Ramírez (2002), la planeación financiera consiste en el proceso de estimación de los distintos recursos necesarios, de las inversiones o el presupuesto de capital, de las proyecciones de las ventas, costos y gastos, la cuantificación de los flujos de financiación y el reparto de dividendos; se parte de la visualización que la empresa debe hacer de los objetivos organizacionales y los recursos necesarios a corto, mediano y largo plazo.

Los encargados de la gestión financiera deben conocer a fondo el negocio y las variables del entorno que lo afectan, el funcionamiento de los mercados financieros, los mecanismos de inversión, las instituciones que proveen recursos, las modalidades de financiación, las normas tributarias, las políticas económicas encaminadas al fortalecimiento de la innovación y el crecimiento empresarial, los sistemas de información contable-financieros, entre otros.

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; así mismo, 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, 2010).

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).

En cuanto a las decisiones de inversión, las empresas reponen activos o adquieren otros para crecer, como capital de trabajo, activos fijos, activos intangibles, buscando su nivel adecuado de eficiencia y de uso más intenso y productivo.

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 (1934), entre otras: tecnologías, materias primas, procesos, bienes de capital, bienes y servicios, mercados, estrategias organizacionales, etc. 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.

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 hacer 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 (Brigham y Houstom, 2005).

La teoría financiera dispone de indicadores que permiten establecer los criterios para aceptar o rechazar decisiones de inversión, de acuerdo al análisis de su viabilidad financiera; aunque se tienen varios indicadores, se destaca la estimación del valor presente neto (VPN) que debe ser positivo, lo que significa que los flujos de caja resultantes, después de descontados o traídos al presente, recuperan la inversión y agregan valor (Brealey y Myers, 2006).

De otro lado, para disponer de los recursos financieros necesarios e implementar el plan de inversiones, deben tomarse las decisiones de financiación de la empresa, proceso que requieren de una clara definición de la estructura o

participación deseada entre fuentes de pasivos o propias.

Como fuentes propias está la generación interna de fondos, proveniente de las utilidades, de las depreciaciones y amortizaciones (por ser estos gastos no desembolsables), o de nuevas capitalizaciones de los dueños. Los pasivos se seleccionan según las opciones existentes en el mercado y en instituciones financieras, y en función de los costos, plazos, condiciones y, claro está, de conocer de su existencia y de entender las conveniencias o desventajas de cada una (García, 1999).

Cuando una empresa adquiere deudas, se le atribuyen los beneficios del apalancamiento financiero, consistentes en disponer de recursos de propiedad de terceros para invertir, crecer y disminuir el costo de los recursos que usa la empresa (por el ahorro de impuestos que genera). Esto puede representar a los dueños un aumento de la rentabilidad del patrimonio.

Sin embargo, debe tenerse cuidado con la determinación del monto de los pasivos, por los compromisos que genera de pagar intereses, abonos de capital y otros aspectos que afectan negativamente el flujo de caja. Evidentemente, eso genera mayores riesgos financieros para la organización, en tanto se suman a los riesgos de la operación (García, 1999).

Los pasivos, junto con el costo de las fuentes después de impuestos y de los recursos propios, dada la participación de ambos en el total del activo, determinan el costo de capital de la empresa. Esta variable se busca minimizar para tener una mejor incidencia en la agregación de valor y de las decisiones de inversión. Explícitamente, el costo de capital se define como el costo promedio ponderado de las fuentes que financian el activo de la compañía (CPPC)<sup>2</sup> (Weston y Copeland, 1995).

Finalmente, las oportunidades de inversión de la empresa, también afectan las decisiones de reparto de dividendos, relacionadas también con otros aspectos, como

---

<sup>2</sup> En inglés, Weight Average Capital Cost (WACC).

el nivel de utilidades que la empresa quiere retener, la estabilidad de la proporción que reparte, la inflación para mantenerle su capacidad adquisitiva, los compromisos financieros a cubrir, el acceso a la financiación con terceros, las normas legales y estatutarias, la legislación tributaria, el perfil de los accionistas, así como con sus oportunidades de inversión, de liquidez y su aversión al riesgo (Weston y Brigham, 1994).

Al unir la planeación estratégica con la elaboración presupuestaria de la compañía, a corto, mediano y largo plazo, las decisiones financieras se reflejarán en las proyecciones de sus estados financieros y en especial del estado de flujo de efectivo (Ortega, 2008; Ramírez, 2002).

En la tabla 2 se presentan a manera de resumen, los procesos que integra la planeación financiera, el cual inicia con definiciones estratégicas y concluye con las proyecciones de los estados financieros básicos.

**Tabla 2. Proceso integrado de planeación financiera**

PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS (RESULTADOS, FLUJO DE CAJA, BALANCE GENERAL,)
<b>1. PROCESO DE PLANEACION FINANCIERA</b>
Dónde esta la empresa?; a dónde quiere llegar?; cuándo?; cómo llegar allí?; con qué recursos y a que costos? Proyectar los ingresos, gastos, inversiones y la financiación necesaria - PLAN ESTRATÉGICO ( a largo plazo) - PLAN OPERATIVO (corto plazo)
<b>2. ELABORACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO (CUANTIFICA LOS PLANES)</b>
<b>2.1. PRESUPUESTO DE VENTAS : POR PROYECCIONES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS</b>
<b>2.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN, SEGÚN VENTAS ESPERADAS</b>
- PROYECCION DEL NÚMERO DE UNIDADES A PRODUCIR MENSUALES - PRESUPUESTO DE COMPRAS MENSUALES - PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA (CON PRESTACIONES.SOCIALES) - PRESUPUESTO DE LOS C.I.F. (COSTOS INDIR.FABRICACIÓN) - PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS
<b>2.3. PLAN DE INVERSIONES POR TIPO ACTIVO (MODIFICA EL LADO IZQUIERDO DEL BALANCE GENERAL)</b>
- ACTIVOS FIJOS (REPOSICIÓN, MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA, AMPLIACIÓN) Se deprecian y generan costos indirectos (mantenimiento, seguros, etc) - CAPITAL DE TRABAJO (crece en relación a las ventas, indicadores de rotación; su aumento es una inversión) - ACTIVOS INTANGIBLES, GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (SE AMORTIZAN) - NUEVOS PROYECTOS: MEJORA PRODUCTOS, EXPANSIÓN, INTEGRACIÓN VERTICAL U HORIZONTAL, NUEVOS MERCADOS, NUEVOS NEGOCIOS (DIVERSIFICACIÓN)
<b>2.4. PLAN DE FINANCIACIÓN</b>
- FUENTES DISPONIBLES, SOCIOS, BANCA COMERCIAL O DE FOMENTO, INFORMALES. COSTO Y CONDICIONES - SISTEMAS DE AMORTIZACIÓN, GARANTÍAS. AFECTA LA ESTRUCTURA FINANCIERA, LA CAPADIDAD DE ENDEUDAMIENTO Y EL COSTO DE CAPITAL
<b>3. PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS</b>
<b>3.1. PROYECCIONES DEL ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS O DE RESULTADOS (P&amp;G)</b>
- INGRESOS POR VENTAS, DEVOLUCIONES, DESCUENTOS, COSTOS, GASTOS DE ADMON Y VENTAS - OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS Y GASTOS FINANCIEROS
<b>3.2. PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>
SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS (EFECTIVO) + ENTRADAS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, INVERSIÓN, FINANCIACIÓN Y CAPITALIZACIÓN --- SALIDAS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, INVERSIÓN, FINANCIACIÓN Y REPARTO DE DIVIDENDOS = SALDO FINAL EFECTIVO
<b>3.3. PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL</b>
- MUESTRA LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA EN UN PERÍODO DADO Y CAMBIA SEGÚN LOS RESULTADOS DEL FLUJO DE EFECTIVO, DEL PYG, LAS DEPRECIACIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS ACTUALES Y DE LOS ADQUIRIDOS PARA EL PERÍODO, LAS AMORTIZACIONES DE INTANGIBLES, LA COMPRA DE ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLES. - EL PASIVO CAMBIA POR LOS NUEVOS PRÉSTAMOS RECIBIDOS Y POR LOS ABONOS DE CAPITAL A LOS PRÉSTAMOS DURANTE EL PERÍODO - EL PATRIMONIO CAMBIA EL CAPITAL SI HAY EMISIÓN DE NUEVAS ACCIONES Y LAS UTILIDADES DEL EJERCICIO SE ACUMULAN, GENERAR RESERVAS O PARA SER REPARTIRLAS COMO DIVIDENDOS (LO QUE AFECTA EL EFECTIVO) PARA SER REPARTIRLAS COMO DIVIDENDOS (LO QUE AFECTA EL EFECTIVO)
<b>4. SENSIBILIZACIÓN POR CAMBIOS EN VARIABLES Y POR DIFERENTES ESCENARIOS</b>
- EVALUAR RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS, TENER PLANES DE CONTINGENCIA

Fuente: Cardona (2010). Tabla 2. Proceso integrado de planeación financiera. p.61.

#### 4. Conclusiones

Los conceptos desarrollados por la teoría estratégica y los diferentes enfoques, que buscan analizar las fuentes de rentabilidad empresarial, se complementan para brindar a la gerencia, mayor soporte teórico y metodológico, en la continua tarea de asignar y desarrollar los recursos y capacidades que mejor se ajusten a las estrategias implementadas para el logro de beneficios; así mismo, ofrece

oportunidades de investigación, para continuar evaluando las estrategias que desarrollan las empresas en forma dinámica, así como sus impactos en la competitividad y en sus resultados.

La teoría de los recursos y capacidades establece que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas y beneficios en forma sostenida, siempre y cuando se disponga de recursos únicos - de acuerdo a los criterios usados para valorarlos, a su relación con los factores claves de éxito y con la estrategia a implementar, así como buscando formas de protegerse para impedir su difusión a otras firmas del sector.

Después de veinticinco años de la publicación del trabajo seminal de Wernerfelt (1984) y de dos décadas del trabajo de Barney (1991), se reconoce que los desarrollos de la teoría han avanzado y se han complementado con otros enfoques de la firma, entre ellos: teorías de recursos y competencias, *core competences*, capacidades dinámicas, teoría organizacional contingente, gestión humana, calidad total, capital intelectual, capacidades de innovación, entre otras (Lockett et al., 2008; Acedo et al., 2006); 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 y Takeuchi, 1999).

La globalización, el acelerado desarrollo tecnológico, la acumulación de conocimientos en todas las áreas del saber, los cambios sociales, hacen que las organizaciones y los individuos enfrenten los nuevos retos de generar y gestionar el conocimiento para crear nuevos bienes y servicios, producirse con nuevas tecnologías, de aceptación en el mercado y que puedan ser explotados comercialmente (Nelson y Winter, 1982).

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, acelerar la discontinuidad de las mismas y dirigir las estrategias de una manera contingente (Mintzberg 1994, Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1994; Teece et al., 1997; Grant, 2006). A esto se le incorpora que se integre un proceso de planeación financiera, para disponer de

recursos financieros para implementarlas, al menor costo posible (Ortega, 2008; Cardona, 2010).

Se resalta que aún con las teorías, marcos de análisis y a las técnicas desarrolladas, los resultados empresariales de la estrategia no siempre arrojan los objetivos propuestos, 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 (Fernández, 1999; Robbins, 1999; Rialp, 2003; Short et al., 2008).

A medida que cambie el entorno y las empresas desarrollen estrategias para adaptarse en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, seguirá habiendo espacio para continuar el avance de la disciplina. 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.

## 5. Bibliografía

- Aboody, D.; Lev, B. (1998). The Value Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Pp.161 – 191.
- Acedo, F; Barroso, C; Casillas, J; Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, Pp.327–353.
- Amir, E.; Lev, B. (1996). Value- relevance of nonfinancial information: The wireless
- Andrews, K.R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Capítulo 2, 47-71.

- Ansoff H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconstructing the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol 12, Pp. 449-461.
- Baldwin, C; O'Mahony S; Quinn, J. (2003). IBM and Linux (A), Harvard Business School, 903-083.
- Banham, R. (2005). Valuing IP Post-Sarbanes-Oxley. *Journal of Accountancy*.200 Vol. 5, Pp. 72-78.
- Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Pp. 99-120.
- Barney, J; Arikan, A. (2001). Resource-based view: origins and implications. The Blackwell Handbook of Strategic Management, Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds). Blackwell: Malden, MA., 124-188.
- Belkaoui, A., (1992). *Accounting Theory*. London: Academic press.
- Branderburger, A.; Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. Nueva York: Doubleday.
- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F. (2006). *Principios de finanzas corporativas*. Madrid, España: Ed. Mc Graw Hill, 1136 p.
- Brigham, E.; Houston, J. (2005). *Fundamentos de administración financiera*. México: Ed. Thompson, 838 p.
- Burns, T; Stalker, GM. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock. Campbell-Hunt, C., 200.
- Cañibano, L.; García, M.; Covarsí, A.; Sánchez, M. P. (1999). La Relevancia de los Intangibles para la Valoración y la Gestión de Empresas: Revisión de la Literatura (1). *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 17-88.
- Capelleras, J.L.; Rabetino, R. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth. Evidence from Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 4, No.1, Pp. 79-99.
- Cardona, Raúl A. (2010). Planificación financiera en las pymes exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *Revista Administer*, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. No.16, 50-74.
- Carmeli, A.; Tishler, A. (2004). The relationship between intangible and organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 25.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: Massachussetts Istitut of Technology, First MIT Press -1969, Pp11-13.
- Dedman , E.; Mouselli, S; Yun, S.; Andrew, S. (2009). Accounting, Intangible Assets, Stock Market Activity, and Measurement and Disclosure Policy—Views From the U.K. *A Journal of Acconting, Finance and Business Studies*, Vol.45 - No. 3, Pp312-341.
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, No.1-10.
- Fernández, Z. (1999). El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada). *Papeles de Economía Española*, Pp. 56-77.
- Flatt, S.; Kowalczyk S. (2008). Creating competitive advantage through intangible assets: the direct and indirect effects of corporate culture and reputation. *Advances in Competitiveness Research*, Pp. 13-30
- García, E; Martínez, I. (2007). The use of intellectual capital information in investment decisions. An empirical study using analyst reports. *The International Journal of Accounting*, Vol. 42, Pp. 57–81
- García, O. (1999). *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores, 574 p.
- Giner, Begoña. (2001). La utilidad de la información contable desde la perspectiva del mercado: ¿Evolución en la investigación?. *Revista de contabilidad*, ISSN 1138-4891, Vol. 4, No. 7, Pp. 21-52.
- Giner, B; Pardo, F. (2007). La relevancia del fondo de comercio y su amortización en el mercado de capitales: Una perspectiva europea. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 134, Pp. 389-419.
- González, E; Ventura, J. (2002). How much do strategic groups matter?. *Review of Industrial Organization*, Vol. 21, Pp. 55-71.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas, (5ª ed.).
- Hamel, G; Prahalad, C. (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Hamel, G; Prahalad C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*. Vol. 72, No. 4, Pp. 112-128.

- Harrison, Ml. (1987). *Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*. Sage Publications, Newbury Park.
- Hill, CWL. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, Pp. 401-412.
- Hoskisson, R; Hitt, M; Wan, W; Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, Pp.417-456.
- Jones, D.A. 2007. Voluntary Disclosures in R&D-Intensive Industries. *Contemporary Accounting Research* Vol. 24, No. 2, Pp. 489-522.
- Lev, B., Zarowin, P., (1998) *The boundaries of financial reporting and how to extend them*. New York University.
- Lev, B., (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Brooking Institution Press.
- Lockett, A.; O'Shea, R; Wright, M. (2008). The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt 1. *Organization Studies* No. 29, Pp.1125.
- Menguzzato, M; Renau, J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*. Barcelona: Ariel. (2ª. ed).
- Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, Harvard Business Review, In *Harvard-Deusto Business Review*, Vol.60, Pp. 4107-4114.
- Moya, S; Rodríguez, G; Prior, D. (2009). *Investigación en Contabilidad*. Working Paper. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Nelson, R; Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Ortega, Alfonso. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: Mc Graw Hill. 320 p.
- Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. In *Strategic Management Journal*, Vol. 3, Pp. 179-191.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press, 398 p.
- Porter, Michael. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. In *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Pp. 95-117.

- Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Ramírez, P. D. (2002). *Contabilidad administrativa*. México. McGraw Hill, 589 p.
- Real Decreto de España No. 1514, Noviembre 16 de 2007. *Nuevas Normas Contables Internacionales*.
- Rialp, A. (2003). *Fundamentos teóricos de la Organización de Empresas*. Madrid: Pirámide, 95-143.
- Robbins, SP. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. Prentice – Hall, México (8ª. ed.)
- Rumelt, Richard. (1991). *Toward a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., Pp. 556-570.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?. *American Economic Review*, Vol. 5, Pp. 341-2.
- Schumpeter, Joseph. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: HBR Press.
- Short, J.; Payne, G.; Ketchen, Jr. D. (2008). Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. In *Journal of Management*, Vol. 34, No. 6, Pp. 1053-1079.
- Simon, H.; March, J. (1956). *Organizations*. Nueva York: Wiley.
- Spanos; Y.; Lioukas S (2001). An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Pp. 907-934.
- Stickey, C., Weil, R., (1994). *Financial Accounting*. Forth Worth, The Dryden Press.
- Teece, D; Pisano, G; Schuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, Pp. 509-533.
- Vélez, I. (2004). *Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas*. Bogotá, Colombia. Centro Editorial Javeriano, Pp. 232-242.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, Pp. 171–180.
- Weston, J.; Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill, 1148 p.
- Weston, F.; Copeland, T. (1995). *Finanzas en administración*. México: Mc Graw Hill, 1359 p.

Wing, R.L. (1988). *The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu's Classic "The Art of War"*. Traducción. Nueva York: Doubleday.

Zeff, Stephen. (2007). Some obstacles to global financial reporting comparability and convergence at a high level of quality. In *British Accounting Review*, Vol. 39, Pp. 290-302.