

# La creación

## de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios

### Augusto Rodríguez Orejuela

Profesor Asistente de la Universidad del Valle. Candidato a Doctor en Ciencias de Empresa en la Universidad de Murcia (España).  
arodriguez\_88@yahoo.com

### Miguel Hernández Espallardo

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor Titular del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia (España). migher@um.es



Recepción: 18 de junio de 2003 | Aceptación: 6 de agosto de 2003

### Resumen

Las relaciones entre empresas son un recurso estratégico clave para adquirir una dotación complementaria de competencias y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. A partir de la teoría de la firma basada en los recursos, se presenta una visión de la ventaja competitiva en las relaciones de negocios. Para entender esta visión, primero se explica el concepto de red de negocios, seguidamente el concepto de creación de valor en relaciones de negocios y finalmente una visión de la ventaja competitiva inter-organizacional.

### Palabras Claves

Relaciones de negocios/ redes /  
creación de valor/  
ventaja competitiva  
inter-organizacional

### Abstract

Business-to-business relationships are a key strategic resource for any firm. Each relationship can provide access to a complementary endowment of resources and competencies that are required to acquire sustainable competitive advantage. This article analyses the competitive advantage in business relationships from a resource-based point of view. To better understand this view, the article explores the concepts of networks in business relationships, the creation of value in inter-organisational relationships, and the inter-organisational creation of competitive advantage.

### Key Words

Business-to-business  
relationships/ networks/  
value creation/  
inter-organisational competitive  
advantage

## Introducción



umerosos estudios teóricos y empíricos han mostrado que para las empresas, la cooperación con socios externos es una forma valiosa para lograr innovación, posición competitiva en el mercado y éxito económico (Walter et al., 2001; Cannon et al., 2000; Das y Teng, 1999; Dyer y Singh, 1998). Estos estudios han identificado como potenciales socios de negocios a los clientes, las universidades, los proveedores, los distribuidores, los competidores o los centros de investigación, quienes pueden ofrecer importantes contribuciones para la consecución de beneficios mutuos. Así, las relaciones establecidas entre estos socios potenciales conforman en su conjunto una red de relaciones conectadas entre sí.

La red de negocios es simplemente un conjunto de relaciones de negocios conectadas. Se trata de un tipo de organización que ha dado nombre a una nueva forma de competencia que traslada la ventaja competitiva desde el nivel de la firma hasta el nivel de la red: un conjunto de empresas que generan de forma conjunta valor para el mercado (Kothandaraman y Wilson, 2001).

El tópico de la ventaja competitiva y sus fuentes sigue siendo de gran interés en la literatura de la dirección estratégica y el marketing. La teoría de la visión de la firma basada en los recursos proporciona un marco teórico adecuado para explicar que las diferencias en los resultados de las firmas obedecen a la superioridad-inferioridad relativa de las diferentes dotaciones de recursos de cada empresa (Barney, 1991). Para esta teoría, la firma es una mezcla de recursos heterogéneos e imperfectamente móviles que están históricamente situados en el espacio y en el tiempo.

A partir de los postulados de la teoría de la firma basada en los recursos (Peteraf, 1993; Barney, 1991, Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1984) se intentó

explicar en el nivel de las relaciones inter-organizacionales, cómo la combinación de los recursos críticos de las firmas socias contribuye a alcanzar un mejor desempeño económico y una ventaja competitiva conjunta.

Esta época de cambios en la forma de competencia está llevando a las firmas a asociarse para competir de manera efectiva. En este nuevo contexto, resulta de gran importancia brindar una explicación acerca de las condiciones bajo las cuales dos o más firmas que cooperan entre sí logran crear valor y sostener una ventaja competitiva inter-organizacional.

La estructura de este artículo es como sigue. Primero se establece el concepto de red de relaciones o red de negocios. A continuación, se presenta una visión de la creación de valor en dichas redes de negocios. Por último se hace una revisión de las condiciones que facilitan la consecución de una ventaja competitiva en las relaciones de negocios, reconociendo el papel de dichas condiciones en la preservación de las rentas generadas por la relación.

### 1. La red de relaciones de negocios

Para Webster (1992) las redes son organizaciones complejas que surgen de múltiples alianzas estratégicas y asociaciones, normalmente combinadas con otras formas de organización incluyendo divisiones, subsidiarias, y distribuidores que agregan valor. La característica básica de una red es la figura de la confederación, una coalición flexible y libre dirigida desde un centro en donde se desarrollan una serie de funciones clave.

Las funciones clave incluyen el desarrollo y gestión de las alianzas, la coordinación de recursos financieros y tecnológicos, la definición y gestión de competencias distintivas y estrategias, el desarrollo de relaciones con clientes y la gestión de la información que tenga vínculos con la red. Una de las competencias relevantes de una red puede ser la habilidad para el diseño, gestión, y control de asociaciones estratégicas con clientes, vendedores, distribuidores y demás socios de la red (Webster, 1992).

Son diversas las clasificaciones existentes sobre los tipos de redes<sup>1</sup>. Sin embargo para Castells (2000) dos tipos de redes pueden ser caracterizadas por los vínculos inter-empresariales. El primer tipo, el modelo de redes multidireccionales, es desarrollado por pequeñas y medianas empresas que no obstante encontrarse bajo el control de acuerdos de subcontratación o el dominio financiero/tecnológico de empresas más grandes, con frecuencia toman la iniciativa para establecer acuerdos de cooperación con diversas firmas. Estos tipos de redes buscan fundamentalmente cooperación en la gestión comercial y en las operaciones (p.e, en producción y logística de la distribución) para atacar nichos de mercado desarrollando conjuntamente una mejor posición competitiva. A nivel internacional son reconocidas los distritos industriales italianos, las redes de producción y distribución de Hong kong y Taiwán, o los modelos de producción en red de la industria de calzado, textiles y juguetes de la región de Valencia en España. En Colombia, pueden considerarse ejemplos típicos de redes multidireccionales de producción las cadenas productivas impulsadas por el gobierno central. Entre éstas se reconocen como importantes a pesar del incipiente nivel de desarrollo que alcanzan, a las cadenas productivas de algodón - fibra - textiles - confecciones, cuero-manufactura de cuero-calzado y caña de azúcar-confitería-chocolatería.

El segundo tipo, corresponde al modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo el control de una gran compañía. Este tipo de organización es una forma intermedia entre la desintegración vertical mediante acuerdos de subcontratación de una firma global y las redes horizontales de pequeñas y medianas empresas en distintos lugares del mundo. Un ejemplo típico en el sector textil-confección nos lo ofrece el modelo Benetton que opera sobre la base en la concesión de franquicias comerciales mediante tiendas en todo el mundo para la distribución en exclusiva de sus productos bajo el control directo de la casa Benetton. Además, el modelo también es aplicado

por Benetton para la producción, mediante la subcontratación de pequeñas firmas y empresas familiares. Otros casos exitosos en el mundo son las redes de producción de Levi Strauss & Co, la red de proveedores de Toyota o la red de producción de la firma española de confección Zara extendida por todo el mundo. En Colombia, en particular en la industria de la confección<sup>2</sup> se reconoce la red de cerca de 350 proveedores de Didetexco, la firma comercializadora de confección de la cadena de grandes superficies Cadenalco-Éxito. En este sector otra iniciativa destacada es el consorcio o red de producción y comercialización de textiles y confecciones creada en el Tolima<sup>3</sup> por 9 empresas. En el sector de automóviles puede citarse a la red de proveedores de Sofasa ensambladora de los vehículos Renault en Colombia que viene logrando un relativo éxito en innovación de productos. Otras iniciativas corresponden a las redes de subcontratación<sup>4</sup> en diversos sectores promovidas por las cámaras de comercio.

Para Ernst (1994), en un estudio sobre la formación de redes interfirmas en la economía global, la mayor parte de la actividad económica en las principales industrias se organiza en torno a cinco tipos de redes: las redes de proveedores, las redes de productores, las redes de clientes, las coaliciones de normalización y las redes de cooperación tecnológica.

*Las redes de proveedores* incluyen acuerdos de subcontratación, manufactura de equipo original (OEM) y manufactura de diseño original (ODM) entre un cliente (el gestor de la red) y sus proveedores. *Las redes de productores* incluyen todos los acuerdos de coproducción que permitan a los productores en competencia unir sus capacidades de producción y sus recursos humanos y financieros

1 Diversas clasificaciones acerca de los tipos de redes empresariales pueden consultarse en Webster (1992) y en Grandori y Soda (1995).

2 Una investigación en curso que vienen realizando los autores del presente artículo relacionada con transferencia de conocimiento en redes empresariales en Colombia, indica que en la industria de la confección cerca del 63% de las empresas forman parte de una red de proveedores.

3 Información relacionada con esta red puede consultarse en [www.ibaguetextil.com](http://www.ibaguetextil.com)

4 La Red Colombiana de Subcontratación puede ser consultada en [www.directoriodesubcontratación.com](http://www.directoriodesubcontratación.com)

para ampliar su cartera de productos y su cobertura geográfica. *Las redes de clientes* establecen vínculos entre las compañías fabricantes y los distribuidores, los canales de mercado y los usuarios finales, ya sea en los principales mercados de exportación o en los mercados internos. *Las coaliciones de normalización* son iniciadas por aquellas organizaciones que establecen normas globales con el propósito de agrupar cuantas más firmas sea posible en su producto patentado o normas de interfaz. *Las redes de cooperación tecnológica* facilitan la adquisición del diseño de un producto y la tecnología de producción, mediante una producción y proceso de desarrollo conjuntos en los que se comparte el conocimiento científico genérico y la investigación y desarrollo.

Este cambio en el modo de organización de las empresas, pasando de la burocracia vertical a la gran empresa horizontal o “corporaciones vacías” (Webster, 1992) en su manifestación más extrema, se caracteriza por siete tendencias fundamentales: organización en torno al

proceso, jerarquía plana, gestión en equipo, medida de los resultados por la satisfacción del cliente, recompensas basadas en los resultados del equipo, maximización de los contactos con los proveedores y clientes, formación y reciclaje de los empleados en todos los niveles (Castells, 2000). Este tipo de red se organiza alrededor de una gran firma central especialista en el intermediación entre la financiación, la producción y la comercialización, en virtud de una marca comercial prestigiosa o una imagen comercial. Un caso particular lo representa la marca Liz Clairbone, propietaria de marcas famosas y con un gran control sobre una amplia red de distribución que subcontrata la fabricación de sus productos a través de redes de proveedores a nivel global.



En esencia, asistimos a uno de los principales cambios en la forma de organizar la producción, pero sin olvidar que lo que de verdad ocurre es la decadencia del modelo de gran empresa vertical. Para Castells (2000) las redes empresariales soportadas en la nueva economía de la información son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones. Pero vale la pena dar respuesta al interrogante de Castells, ¿Por qué la empresa red es la forma organizativa de la economía de la información/global?, o quizás preguntarse por qué tienen éxito algunas redes. Desde la perspectiva del conocimiento la respuesta es contundente: “En este sentido, la empresa red materializa la cultura de la economía de la información/global: transforma señales en bienes mediante el procesamiento del conocimiento” (Castells, 2000, p.227), a través de relaciones de cooperación entre las firmas socias de la red para crear mayor valor que redes o firmas competidoras.

Pero es necesario definir las redes desde una perspectiva estratégica. Jarillo (1988) adopta el término red estratégica para resaltar el papel que el modo de organización en red pueda desempeñar en los esfuerzos de los directivos por mejorar la posición competitiva. Este autor integra el concepto de red de Thorelli (1986), “dos o más firmas que, debido a la intensidad de sus interacciones, constituyen un subconjunto de uno (o varios) mercado(s) (p.38)”, con la descripción de redes dinámicas de Miles y Snow (1984) quienes la consideran como “la más eficiente forma de organización para las circunstancias económicas de hoy (p.27)”.

Para Jarillo (1988) “las redes estratégicas son acuerdos a largo plazo, con propósitos definidos entre organizaciones distintas pero afines por sus intereses económicos, que permiten a estas firmas ganar o sostener una ventaja competitiva frente a sus competidores fuera de la red (p.32)”. Para Anderson y Narus (1999) y Anderson et al. (1994) apoyados en Cook y Emerson (1978) una red de negocios es simplemente un conjunto de dos o más relaciones conectadas entre sí.

Para establecer un concepto de red integramos el concepto de redes de negocios adoptado por Anderson y Narus (1999) y Anderson et al. (1994) y el concepto de red estratégica de Jarillo (1988). Por tanto, una red de negocios es un conjunto de dos o más relaciones entre firmas conectadas entre sí que, mediante acuerdos con propósitos claros y objetivos de largo plazo, permiten a las firmas y a la red en su conjunto ganar o sostener una ventaja competitiva frente a sus competidores fuera de la red o en otras redes.

Una red de negocios está constituida por relaciones de negocios. Por tanto, en este escenario, dos relaciones conectadas entre sí pueden estar también conectadas tanto directa como indirectamente con otras relaciones que tienen algún vínculo entre ellas, como parte de una gran red de negocios (Anderson et al., 1994). En esta visión, una relación focal de negocios, cliente-proveedor, está conectada a una serie de diferentes relaciones que pueden comprender las relaciones del cliente o las relaciones del proveedor, siendo algunas de ellas entre las mismas terceras partes, como se ilustra en la Figura 1.

## 2. La creación de valor en la red de relaciones

El modo tradicional de competencia por una posición en el mercado ha sido en el nivel de la firma. Proveedores y clientes se tratan como

Una red de negocios es un conjunto de dos o más relaciones entre firmas conectadas entre sí que, mediante acuerdos con propósitos claros y objetivos de largo plazo, permiten a las firmas y a la red en su conjunto ganar o sostener una ventaja competitiva frente a sus competidores fuera de la red o en otras redes.

adversarios y la relación entre las firmas se presenta como una situación de perder-ganar. Pero hoy, los negocios se están desplazando hacia escenarios de cooperación entre firmas. El enfoque de los negocios está avanzando desde la competencia en el nivel de la firma individual hasta la competencia en redes de relaciones inter-organizacionales (Kothandaraman y Wilson, 2001).

**Figura 1.** Relaciones conectadas por firmas en una relación diádica



**Fuente:** Anderson et al. (1994)

El éxito de un gran número de firmas en el mundo de los negocios obedece a que han optado por una estrategia de asociación con firmas que complementan sus recursos y capacidades para entregar al mercado una oferta de mayor valor que la de sus competidores.

Muchas firmas y sus directivos están descubriendo que desde la sinergia resultante de la coordinación con otras firmas independientes pueden lograrse recursos y capacidades superiores. Esto se hace en el contexto de una red de relaciones de negocios creadoras de valor que combinan las capacidades distintivas de las firmas socias para la creación de valor dirigido al cliente final.

Para comprender la creación de valor en las relaciones inter-organizacionales es necesario, primero, entender el concepto de valor y, posteriormente, comprender cómo el valor es creado a través de la combinación de las capacidades distintivas de varias firmas comprometidas en una red de relaciones de negocios. Finalmente a partir de la teoría de la firma basada en los recursos se expone cómo se alcanza una ventaja competitiva conjunta.

## 2.1 El concepto de valor

El valor para el cliente es un aspecto de intenso y creciente interés en la disciplina del marketing (Walter et al., 2001; Slater y Narver, 2000, Slater, 1997; Woodruff, 1997; Anderson, 1995). El término valor describe la relación entre los beneficios y los sacrificios percibidos por el cliente frente a los beneficios/sacrificios de las ofertas de los competidores en el mercado (Woodruff, 1997). Los beneficios percibidos (Grönroos, 1990; Levitt, 1983) son una combinación de atributos físicos, atributos del servicio, el soporte técnico, la reputación de la compañía y otros indicadores de calidad percibida. Los sacrificios comprenden todos los costes que el comprador tiene cuando hace una compra: el precio de compra, de transporte, de instalación, de elaboración de la factura y pago, de reparación y mantenimiento y de riesgo de un pobre desempeño o baja calidad (Ravald y Grönroos, 1996).

Para entender qué significa valor para el cliente, debemos apoyarnos en el concepto de marketing. El concepto de marketing establece que “alcanzar los objetivos de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de su mercado y de entregar la satisfacción deseada de forma más efectiva y eficientemente que los competidores (Kotler y Armstrong, 1998; p.14)”.

De aquí se desprende que las necesidades del cliente orientan la creación de productos o servicios que las satisfacen trayendo consigo un beneficio para la firma. Sin embargo, satisfacer los deseos o necesidades del cliente no es suficiente para retener y ganar su lealtad, siendo necesaria la creación de más y mejor valor que la competencia.

Para crear dicho valor superior, los directivos deben integrar completamente los recursos y utilizar las capacidades distintivas de la firma, de modo que se esté en disposición de entregar un producto o servicio que satisfaga plenamente las necesidades del cliente a un precio competitivo (Kothandaraman y Wilson, 2001).

## 2.2 Relaciones creadoras de valor

Hasta ahora podemos concluir que una empresa tiene éxito si genera mayor valor para sus clientes.

La creación de valor depende de la habilidad de la empresa para incrementar los beneficios y/o minimizar los sacrificios de la oferta que entrega al mercado en comparación con sus competidores. En primer lugar, esto depende de las competencias de la empresa en tecnología y procesos de negocios, llamadas por Prahalad y Hamel (1990) competencias distintivas o capacidades distintivas de la firma. Una competencia, para ser distintiva, debe agregar valor significativo a la oferta de mercado, debe asistir a la firma a acceder a múltiples mercados y, por último, debe ser ejecutada en un nivel de desempeño difícil de igualar por sus competidores.

En segundo lugar, la creación de valor para el mercado depende del diseño del sistema de negocios o cadena de valor de la firma (Slywotzky, 1996; Porter, 1985). Se entiende por cadena de valor la totalidad de actividades que desempeña una firma interna o externamente para entregar una oferta de mayor valor al mercado. Estas actividades comprenden seleccionar sus clientes, definir y diferenciar su oferta, definir las tareas que puede desempeñar por sí misma y aquellas desempeñadas por fuentes externas, ir al mercado, crear utilidad para sus clientes, y capturar beneficios.

Los conceptos de creación de valor a partir de las competencias distintivas y el diseño del sistema de negocios o cadena de valor pueden integrarse para explicar la creación de valor en el contexto de las redes empresariales. El propósito es que las firmas organicen, combinen o complementen las actividades de la cadena de valor con sus socios de la red para adquirir la dotación complementaria de recursos y capacidades necesarios para crear valor.

Las empresas inmersas en una red inter-empresarial crean valor al apoyarse en las capacidades distintivas de los socios de la red, y además por la combinación de éstas en una forma sinérgica. En consecuencia, las firmas pueden mejorar el desempeño (beneficios) de la oferta de mercado o reducir el coste (sacrificios) de proporcionarla (Campbell y Wilson, 1996), cuando cooperan en una red de empresas. La creación de valor en las redes interfirmas requiere el ensamble de capacidades distintivas más allá de las capacidades que se encuentran dentro de los límites de la

firma. Por tanto, las firmas deben reunir las habilidades necesarias para crear valor, por lo que su objetivo será encontrar socios o un portafolio de relaciones que dispongan de capacidades que agreguen valor a la oferta de mercado (Hunt, 1997). El socio ideal es aquel que añade valor a su oferta de mercado y al mismo tiempo presente bajo riesgo como socio (Campbell y Wilson, 1996).

Norman y Ramírez (1993) definen este diseño o re-configuración de la cadena de valor como “un sistema de creación de valor, dentro del cual diferentes actores económicos –proveedores, socios de negocios, aliados, clientes– trabajan juntos para co–producir valor (p.66)”. La tarea estratégica clave es la re-configuración de roles y relaciones entre esta constelación de actores con la finalidad de movilizar la creación de valor en nuevas formas y por nuevos jugadores (Norman y Ramírez, 1993). Esto implica que las firmas reconocen y definen los límites de su red para establecer vínculos solamente con aquellas firmas o relaciones que contribuyen a incrementar la oferta de valor de la red de relaciones.

La creación de valor en las redes interfirmas requiere el ensamble de capacidades distintivas más allá de las capacidades que se encuentran dentro de los límites de la firma. Por tanto, las firmas deben reunir las habilidades necesarias para crear valor, por lo que su objetivo será encontrar socios o un portafolio de relaciones que dispongan de capacidades que agreguen valor a la oferta de mercado (Hunt, 1997). El socio ideal es aquel que añade valor a su oferta de mercado y al mismo tiempo presente bajo riesgo como socio (Campbell y Wilson, 1996).

En el nivel de la red la creación de valor está vinculada a la combinación de las capacidades de firmas claves en la red. El valor es creado al apoyarse en las capacidades distintivas de los socios y por la combinación de éstas en una forma sinérgica para mejorar el desempeño de la oferta de mercado o para reducir el coste de proporcionarla (Campbell y Wilson, 1996).

Por tanto, según lo señalan Kothandaraman y Wilson (2001) ese conjunto de firmas y sus relaciones puede ser calificado cómo una red de relaciones creadoras de valor y por tanto con una ventaja competitiva sostenible. En el siguiente apartado se trata de la naturaleza competitiva de las relaciones inter-organizacionales.

### **3. Una visión de la ventaja competitiva en la red de relaciones**

Desde la perspectiva estratégica de las relaciones inter-organizacionales, el propósito fundamental para las firmas socias de una red de relaciones cuando organizan e integran sus actividades es crear una

ventaja competitiva sostenible y un desempeño superior para la red y las relaciones en su conjunto (Campbell y Wilson, 1996). La ventaja competitiva en una relación o de una red interfirmas, similar a la de un empresa, se consigue por crear valor proporcionando un mayor nivel de beneficios y/o minimizando los sacrificios a través de una oferta diferenciada y/o la entrega al cliente de un producto a bajo coste comparado con otras ofertas competidoras (Porter, 1985).



En recientes trabajos Jap (2001), Dyer y Nobeoka (2000) y Dyer y Singh (1998) reconocen que los principios aplicables a la consecución de la ventaja competitiva en el nivel de la firma pueden ser también generalizables a las redes empresariales. Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades (Peteraf (1993), Barney, 1991; Prahalad y Hamel (1990); Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1984) es posible brindar una explicación de la ventaja competitiva en las redes entre firmas.

Para Peteraf (1993) cuatro condiciones son consideradas fundamentales para que una firma alcance una posición de ventaja competitiva y una renta superior a largo plazo: 1) heterogeneidad de los recursos; 2) límites previos a la competición; 3) límites posteriores a la competición; y 4) imperfecta movilidad.

Todas estas características, al igual que ocurre en el nivel de la firma, se consideran condiciones para el logro de la ventaja competitiva y, en consecuencia, para generar rentas en el nivel de las redes empresariales. Por tanto, de acuerdo con Jap (2001), en las redes de empresas es posible la generación de ventaja competitiva y de rentas superiores, en la medida en que: (1) los recursos y capacidades de los socios de la relación sean heterogéneos (heterogeneidad de los recursos); (2) los socios de la relación puedan identificar posiciones conjuntas donde exista competencia limitada (límites previos a la competición); (3) sus actividades sean difíciles de observar y duplicar por sus competidores (límites posteriores a la competición); y (4) se crean activos especializados idiosincráticos entre los socios de la relación (imperfecta movilidad) -ver figura 1.3-.

**Heterogeneidad de los recursos y capacidades de la relación.** La heterogeneidad de los recursos se refiere a la presunción de que la dotación de recursos y capacidades que facilitan la producción son heterogéneos entre las distintas firmas (Barney, 1991). Estos recursos tienen diferentes niveles de eficiencia y algunos son superiores a otros. Las firmas dotadas con mejores recursos pueden producir más económicamente y/o satisfacer mejor las demandas de sus clientes que su competencia.

**Figura 1.3** La piedra angular de la ventaja competitiva inter-organizacional



**Fuente:** Adaptado a partir de Peteraf (1993) y Jap (2001).

La heterogeneidad en una industria refleja la presencia de recursos superiores, inelásticos en el suministro y escasos o insuficientes para satisfacer la demanda. Asumiendo que aquellas firmas con recursos superiores tienen costes más bajos que su competencia, por tanto, pueden generar beneficios por encima de los normales. Firmas con recursos marginales pueden solamente esperar el equilibrio en sus resultados (Jap, 2001; Peteraf, 1993).

Esto es conocido como el argumento ricardiano de generación de rentas, sustentado sobre la base de que el suministro de recursos superiores es limitado. Esto permite a las firmas eficientes sostener su ventaja competitiva en la medida en que sus recursos no estén disponibles o no sean imitados libremente por los competidores (Peteraf, 1993).

Desde una perspectiva relacional, las firmas en una red de negocios combinan competencias únicas en diferentes áreas funcionales. Estas competencias pueden implicar diferentes curvas de aprendizaje y diferentes niveles de eficiencia. Cuando las competencias son combinadas en la relación o red, ésta tiene acceso a recursos críticos que le permite la creación de un mayor valor para el mercado, que se traduce en una ventaja competitiva para la firma focal y la relación en su conjunto (Jap, 2001; Campbell y Wilson, 1996).

De acuerdo con Jap (2001), en un contexto relacional, cuanto más única o distintiva sea la combinación de capacidades y más inelástico el suministro, mayor será el potencial para alcanzar una posición de ventaja competitiva inter-organizacional y generar rentas superiores a las normales con respecto a los competidores o a otras relaciones diádicas.

#### **Posiciones conjuntas de competencia limitada.**

Antes de que cualquier firma establezca una posición superior en recursos, debe darse en el mercado una limitada competencia por esa posición. Una posición superior puede llegar a ser una fuente de retornos por encima de los normales si alguna firma tiene la previsión o la buena fortuna de adquirir los recursos superiores en ausencia de competencia (Peteraf, 1993).

Barney (1986) y Peteraf (1993) sostienen que el desempeño económico de las firmas depende no sólo de las rentas provenientes de sus estrategias, sino también de los costes de implementar dichas estrategias. Esto significa que las firmas deben tener en cuenta el coste de apropiación de los recursos, el cual debe ser inferior al beneficio que generen. Por tanto, las limitaciones en la propiedad de recursos estratégicos, debido a las imperfecciones en los mercados, permiten a las firmas que los poseen el poder crear retornos superiores a los normales. Sin esas imperfecciones en el mercado, las firmas únicamente pueden pensar en retornos normales.

En el contexto de las relaciones inter-organizacionales o redes interfirmas, la limitación en la propiedad o adquisición de recursos superiores puede equipararse a la escasez de socios, mencionada por Dyer y Singh (1998) como contingente sobre la creación de rentas relacionales. Esto significa que la generación de rentas por encima de lo normal en una relación de negocios o una red depende de la habilidad de las firmas o de la disponibilidad para encontrar un(os) socio(s) con: (1) recursos estratégicos complementarios y (2) una capacidad relacional, esto es, su habilidad y disponibilidad para ser un socio adecuado (Dyer y Singh, 1998). En algunos casos, las firmas que lleguen tarde al mercado en búsqueda de socios estratégicos pueden encontrarse

con que todos los potenciales socios con los recursos estratégicos complementarios se encuentran comprometidos en alianzas con otras firmas.

Por lo tanto, en el contexto de relaciones entre firmas o redes, la competencia previa por recursos superiores es limitada, y el potencial para crear ventaja competitiva y rentas por encima de lo normal será para aquellas firmas que desarrollen una capacidad de primero, identificar rápidamente a socios potenciales y, después crear sociedades de negocios o portafolio de relaciones con firmas que posean recursos estratégicos complementarios y una adecuada capacidad relacional (Dyer y Singh, 1998).

#### **Actividades relacionales difíciles de imitar y duplicar por los competidores.**

Los límites posteriores a la competencia se refieren a que, una vez una firma ha ganado una posición superior de recursos y generado rentas, deben existir fuerzas en el mercado que limiten la competencia por esas rentas (Peteraf, 1993). Para que las rentas sean sostenibles en el tiempo es preciso que existan dos mecanismos que limitan la competencia: la imitación imperfecta y la sustitución imperfecta.

La imitación imperfecta, denominada por Rumelt (1984) con el término “mecanismos de aislamiento”, es el fenómeno por el cual las firmas, de manera individual, se protegen de la imitación y preservan su flujo de rentas. Lippman y Rumelt (1982) llaman a esto “la ambigüedad causal”, se refieren a la incertidumbre sobre las causas de diferencias de eficiencia entre las firmas. Así, por ejemplo, procesos socialmente complejos y específicos como el desarrollo de la confianza en el buen nombre o el prestigio de la firma están sujetos a considerable ambigüedad causal (Dyer y Singh (1998). Estos mecanismos incluyen activos especializados, información especializada, patentes, marcas registradas, reputación, imagen, y restricciones legales entre otras. En virtud de estos mecanismos las firmas se garantizan que los posibles imitadores no conozcan qué imitar ni cómo hacerlo.

Por otra parte, los recursos y capacidades de la firma pueden quedar obsoletos si algún competidor desarrolla un sustituto con superiores prestaciones (Dierickx y Cool, 1989). Para mantener las rentas y

evitar la erosión ocasionada por obsolescencia de los recursos (sustitución imperfecta), las firmas deben mantener una actitud innovadora, mediante procesos de creación e intercambio de conocimiento y aprendizaje permanente que les permita desarrollar nuevos y superiores recursos.

Dyer y Singh (1998) ofrecen una perspectiva de mecanismos aislados que actúan como barreras a la imitación y preservan las rentas generadas por las relaciones inter-organizacionales. Los autores reconocen que algunos mecanismos para preservar las rentas tratados en la literatura de la teoría de recursos y capacidades son aplicables en el nivel de las relaciones inter-organizacionales. Estos últimos incluyen la ambigüedad casual y las desventajas de comprensión del tiempo. Adicional a estos mecanismos, para los autores, las rentas relacionales pueden ser preservadas a través de activos interconectados inter-organizacionales, escasez de socios, indivisibilidad de los recursos y ambiente institucional. A continuación describimos cada mecanismo, excepto la escasez de socios y la ambigüedad causal tratadas previamente y las desventajas de comprensión del tiempo tratadas en el apartado relacionado con creación o inversión en activos especializados.

Dyer y Singh (1998) asumen que la interconexión de activos a través de los límites organizacionales puede ocurrir como un proceso acumulativo sobre los activos existentes administrados por una firma o su socio de relación. A partir de inversiones iniciales específicas a la relación se pueden dar condiciones para realizar o desarrollar subsiguientes inversiones especializadas económicamente viables. De esta forma, se logra un efecto acumulativo ocasionado por la interconexión de nuevas inversiones en activos específicos a la relación con previas inversiones específicas a la relación. En contraste, para un competidor puede resultar económicamente no viable hacer subsiguientes inversiones (imitar) por no tener previas inversiones específicas a la relación.

Otro mecanismo aislado mencionado por Dyer y Singh (1998) es la indivisibilidad de recursos. Los socios de una relación o de una red pueden combinar los recursos o conjuntamente desarrollar

capacidades en una forma que resulten idiosincráticos e indivisibles. Las firmas pueden combinar recursos y capacidades que co-evolucionan a través del tiempo. Una relación puede desarrollar una marca y una red de distribución que pueden ser activos idiosincráticos e indivisibles. Estos activos son propiedad colectiva, por tanto las firmas solo puede acceder a ellos a través de la relación. Bajo estas condiciones la co-evolución mutua de capacidades de las firmas o la creación de activos idiosincráticos e indivisibles pueden servir para preservar las rentas de la relación.

Un ambiente institucional que promueva o incentive la confianza entre los socios de una relación o de una red puede facilitar la creación de rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998). El ambiente institucional de un país o región puede favorecer la generación de rentas relacionales por bajar los costes de transacción en parte debido a que dicho ambiente promueve la confianza en el buen nombre y la cooperación. Para otras firmas, en relaciones de negocios o redes en otros ambientes distintos, puede no ser fácil replicar los bajos costes de transacción debido a una inhabilidad para imitar la complejidad social implicada en el ambiente institucional de una región o país (Dyer y Singh, 1998; Dyer, 1996b).

Jap (2001) señala que las relaciones inter-organizacionales están particularmente dotadas de limitaciones posteriores a la competencia. Esto se explica por la dificultad que representa para los competidores en otras relaciones observar y duplicar los procesos y actividades de la relación diádica. Es evidente esta dificultad en procesos que involucran información compleja, conocimientos específicos y habilidades especializadas.

En concreto, erosionar las rentas que resultan de combinaciones sinérgicas de recursos en una relación focal o relaciones de intercambio resulta bastante difícil para un competidor. De acuerdo con Jap (2001), para lograr erosionar las rentas, la competencia debe estar dispuesta a observar y fácilmente duplicar las interacciones diádicas y el funcionamiento colectivo que ocurren en las relaciones de intercambio.

Además, Jap (2001) señala que la competencia debe entender que la estructura causal de actividades, la comunicación, y los procesos de trabajo que tienen lugar dentro de la relación focal crean las bases para la ventaja competitiva y las rentas relacionales. Por tanto, las relaciones focales protegen sus rentas utilizando, entre otros mecanismos, el aprendizaje mutuo, la innovación, la inversión permanente en investigación y desarrollo o las economías de escala alcanzadas mediante inversión en activos especializados que permiten crear barreras a la imitación y a la sustitución.

### **Creación o inversión en activos especializados.**

Los activos especializados o recursos idiosincráticos son aquellos cuya utilidad es contingente del contexto específico en que se usan. Por tanto, estos recursos son más valiosos dentro de la firma que en otras firmas (Lothia et al., 1994; Peteraf, 1993), pudiéndose decir que presentan movilidad imperfecta, al no ser fácilmente transferibles de una firma a otra. Pueden ser tangibles, como equipos de capital o facilidades de manufactura, o intangibles como capacidades del personal y equipo directivo, tecnologías específicas, conocimiento y cultura organizacional.

Para Teece (1986) estos activos tienen un mayor valor económico cuando son utilizados conjuntamente con otros de la firma en lugar de ser empleados separadamente. Cuando los recursos co-especializados no tienen otro uso equivalente o poco valor fuera de la firma, hasta el punto de que al menos uno de los activos es específico a ésta, entonces los recursos son considerados imperfectamente móviles. Los recursos inmóviles o imperfectamente móviles son no negociables o menos valiosos para otros usuarios. Por lo tanto, no pueden ser fácilmente desplegados fuera de su usuario, permaneciendo vinculados a la firma y disponibles para utilizarlos en el largo plazo. Así, de este modo, estos recursos pueden ser una base para la ventaja competitiva (Peteraf, 1993)

Peteraf (1993) señala que se pueden presentar barreras para la movilidad de los recursos en la medida que éstos sean idiosincráticos, estén protegidos por una patente o derecho de propiedad,

sean especializados a las necesidades específicas de la firma, tengan altos costes de cambio para el nuevo usuario, sean co-especializados, y el valor obtenido por su uso para otro usuario sea más bajo que el valor actual (coste de oportunidad). Este último caso, es lo que el autor llama las cuasi-rentas apropiables, y se refiere a éstas como “el exceso del valor de un activo relativo al potencial valor más alto del segundo usuario o al del mejor postor de los recursos” (Peteraf, 1993, p184).

De acuerdo con Jap (2001), de igual forma que en el nivel de la firma, en un contexto de relaciones inter-organizacionales tales como las redes empresariales, la movilidad imperfecta de recursos es una condición para la ventaja competitiva. Esto se explica en la medida en que los nuevos recursos generados o invertidos en la relación focal sean co-especializados o específicos a la relación. Por tal razón, estos recursos creados en la relación o inversiones especializadas a la relación son no negociables o de poco valor en otra relación y contribuyen a un superior valor de la oferta competitiva conjunta. Además, para que otra relación competidora desarrolle esos recursos puede ser necesario considerable tiempo, energía y esfuerzo. Por lo tanto, en el medio plazo, las rentas de la relación diádica o relación de intercambio pueden ser preservadas (Jap, 2001). Preservar las rentas por el tiempo que le llevaría a un competidor desarrollar los activos específicos de una relación, es lo que se ha llamado *deseconomías de comprensión del tiempo* (Dierickx y Cool, 1989; Lippman y Rumelt, 1982), considerado por Dyer y Singh (1998) como un mecanismo que preserva las rentas en relaciones inter-organizacionales. Por ejemplo el desarrollo de la confianza en una relación está sujeta a las *deseconomías de comprensión del tiempo* debido a que cualquier competidor no puede desarrollarla rápidamente, comprarla o venderla en el mercado (Dyer y Singh, 1998)

En conclusión, en relaciones inter-organizacionales o redes interfirmitas es posible la generación de ventaja competitiva y de rentas superiores en la medida en que: (1) los recursos y capacidades de los socios de la relación sean heterogéneos; (2) los socios de la relación puedan identificar posiciones

conjuntas donde exista competencia limitada; (3) sus actividades sean difíciles de observar y duplicar por sus competidores; y (4) la creación de activos especializados, idiosincráticos entre los socios de la relación, permitan una ventaja diferenciada sobre los competidores que puede ser realizada en el largo plazo (Jap, 2001).

Así confirmando lo anterior, Dyer y Singh (1998) sugieren que un par de firmas pueden desarrollar

relaciones que resultan en ventaja competitiva sostenible. Para los autores, estas relaciones pueden crear el potencial para generar rentas relacionales y ganar ventaja competitiva a través de inversiones específicas a la relación, rutinas para intercambiar conocimiento, dotación de recursos complementarios, y mecanismos de gobierno más efectivos.

## Conclusiones

Este artículo ha revisado las condiciones teóricas que son fundamentales para el logro de la ventaja competitiva en relaciones inter-organizacionales. A partir de la teoría de la firma basada en los recursos es posible brindar una explicación acerca de la creación de valor y el sostenimiento de la ventaja competitiva en las redes o relaciones de negocios.

De manera similar que en el nivel de la firma, en redes o relaciones de negocios es posible la generación de ventaja competitiva y de rentas superiores, en la medida en que (1) los recursos y capacidades de los socios de la relación sean heterogéneos; (2) los socios de la relación puedan identificar posiciones conjuntas donde exista competencia limitada; (3) sus actividades sean difíciles de observar y duplicar por sus competidores; y (4) la creación de activos especializados, idiosincráticos entre los socios de la relación permitan una ventaja diferenciada sobre los competidores que puede ser realizada en el largo plazo (Jap, 2001).

Sin embargo, como lo señala Jap (2001) y Dyer y Singh (1998) existe poca evidencia empírica acerca de identificar los procesos por los cuales las organizaciones producen esas ventajas conjuntas, o los medios por los cuales esas ventajas son erosionadas o preservadas en los límites de la firma. A pesar de los esfuerzos de Jap (2001) y Dyer y Singh (1998) por contribuir al entendimiento de la ventaja competitiva y el desempeño económico superior en relaciones de negocios, todavía es evidente la necesidad de brindar explicaciones relativas a cómo se suceden los procesos para la generación de rentas y ventaja competitiva conjunta en redes o relaciones de negocios.

A pesar de tener una explicación acerca de las condiciones para la creación de la ventaja competitiva conjunta, Jap (2001) señala que existe poca evidencia empírica acerca de la identificación de los procesos por los cuales las relaciones organizacionales producen esas ventajas conjuntas, o los medios por los cuales esas ventajas son erosionadas o preservadas en los límites de la firma. Por lo tanto, es importante que los investigadores dediquen esfuerzos para encontrar explicaciones mediante estudios empíricos acerca de los procesos, rutinas, mecanismos o actividades a través de las cuales se crea y se sostiene la ventaja competitiva en redes o relaciones de negocios.

Los gerentes deberán comprender que la estrategia de empresa debe trasladarse, desde el análisis al nivel de la firma individual hasta el nivel de firmas asociadas en relaciones de negocios, que trabajan de forma coordinada y cooperan para alcanzar una ventaja competitiva sostenible para la red y las firmas socias.

Por último, entender que las relaciones de negocios se constituyen en una excelente estrategia para competir y que el éxito de un gran número de firmas obedece a que han optado por una estrategia de cooperación inter-empresarial que les permite complementar su dotación de recursos estratégicos para competir con ventaja en el mercado.

## Bibliografía

- Anderson, James C. (1995). "Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment". En: *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23. Nº 4. pp. 346-350.
- Anderson, James C., Hakansson, Hakan y Johanson, Jan (1994). "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context". En: *Journal of Marketing*. Vol. 58. October. pp. 1-15.
- Anderson, James y Narus, James A. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. 430 p.
- Barney, Jay B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barney, Jay B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. Vol. 17. Nº 1. pp. 99-120.
- Campbell, Alexander J. y Wilson, David T. (1996). "Managed Networks: Creating Strategic Advantage". En: *Networks in Marketing*. Edited by Dawn Iacobucci. London: Sage Publications. pp 125-143.
- Cannon, Joseph P.; Achrol, Ravi S. y Gundlach, Gregory T. (2000). "Contracts, Norms, and Plural Form Governance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28. Nº 2. pp.180-194.
- Castells, Manuel (2000). *La Era de la Información*, Vol. 1, *La sociedad Red*. Madrid: Editorial Alianza, Segunda Edición. 645 p.
- Cook, Karen y Richardson, M. Emerson (1978). "Power, Equity, Commitment in Exchange Networks". *American Sociological Review*. Vol. 43. October. pp. 721-739.
- Das, T.K. y Teng, Bing-Sheng (1999). "Managing Risks in Strategic Alliances". *Academy of Management Executive*. Vol. 13. Nº 4. pp. 50-62.
- Dierickx, Ingemar y Cool, Karel. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*. Vol. 35. pp. 1504-1511.
- Dyer, Jeffrey H. y Nobeoka, Kentaro (2000). "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case". *Strategic Management Journal*. Vol. 21. pp. 345-367.
- Dyer, Jeffrey H. y Singh, Harbir (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23. Nº 4. pp. 660-679.
- Ernst, Dieter (1994). *Inter-Firms Networks and Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control*. Documento de investigación de BRIE, Universidad de California Berkeley.
- Grandori, Anna y Soda, Giuseppe (1995), "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms", *Organization Studies*. 16. Nº 2. pp. 183-214.
- Grönroos, Cristian (1990). *Service Management and Marketing - Managing the Moments Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hunt, Shelby D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory", *Journal of Marketing Management*. 13. pp. 431-45.
- Jap, Sandy D. (2001). "Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Relationships". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 18. pp. 19-35.
- Jarillo, J. Carlos (1988). "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 9. pp. 31-41.

- Kothandaraman, Prabakar y Wilson, David T. (2001). "The Future of Competition, Value-Creating Networks". *Industrial Marketing Management*. Vol. 30. pp. 379-389.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica. 585 p .
- Levitt, Theodore (1983). *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press. 183 p.
- Lohtia, Ritu; Brooks, Charles M. y Krapfel, Robert E. (1994). "What Constitutes a Transaction-Specific Asset?". *Journal of Business Research*. Vol. 30. pp. 261-270.
- Lippman, Steven. A. y Rumelt, Richard P. (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", *The Bell Journal of Economics*. 13. pp. 418-438.
- Miles, Raymond E. y Snow, Charles C. (1984). "Fit, Failure and the Hall of Fame". *California Management Review*. Vol. 26. Spring. pp. 10-28.
- Norman, Richard y Ramírez, Rafael (1993). "From value Chain to Value Constellation: Designs Interactive Strategy". *Harvard Business Review*. July-August. pp. 65-77.
- Peteraf, Margaret A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*. Vol. 14. pp. 179-191.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, New York: The Free Press. 557 p.
- Prahalad, Coimbatore, K. y Hamel, Gary (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. Vol. 68. Nº 3. pp. 79-91.
- Ravald, Annika y Grönroos Christian (1996), "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, 30. Nº 2. pp. 19-30.
- Rumelt, Richard P. (1984). "Toward a Strategic Theory of the Firm". En *Competitive Strategic Management*. edited by R. B. Lam. Englewood Cliffs: Prentice Hall. pp. 556-570.
- Slater, Stanley F. (1997). "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25. Nº 2. pp. 162-67.
- Slater, Stanley F. y Narver, John C. (2000). "Intelligence Generation and Superior Customer Value". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28 Nº 1. pp. 120-127.
- Teece, David J. (1986). "Firm Boundaries, Technological Innovation, and Strategic Management". En: *The Economics of Strategic Planning*, Lexington, MA: edited by L.G. Thomas, III. pp. 187-199.
- Thorelli, Hans B. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*. Nº 7. pp. 37-51.
- Walter, Achim; Ritter, Thomas y Gemünden, Hans Georg (2001). "Value Creation in Buyer-Seller Relationships, Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective". *Industrial Marketing Management*. Vol. 30. pp. 365-377.
- Webster, Jr. Frederick E. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*. Vol. 56. October. pp. 1-17.
- Woodruff, Robert (1997). "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25. Nº 2. pp. 139-53.