

# LA REPERCUSIÓN DE UN ENTORNO CAMBIANTE EN LA EMPRESA

Por

RICARDO HERNÁNDEZ MOGOLLÓN

*Catedrático de la Universidad de Extremadura*

*Profesor de la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo (UEX)*

ANTONIA DE LA CALLE VAQUERO

*Doctora por la Universidad de Extremadura*

*Profesora del Centro Universitario de Plasencia (UEX)*

**SUMARIO:** 1. LA NECESIDAD DE CAMBIAR.- 2. INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD.- 3. LA CULTURA ORGANIZATIVA O EMPRESARIAL.- 4. LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FIGURA DEL EMPRESARIO-EMPRENDEDOR.- 5. LA ERA DE LA INFORMACIÓN.- 6. LA TEORÍA DE RECURSOS Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS.- 7. CONCLUSIONES.- 8. BIBLIOGRAFÍA.

## 1. LA NECESIDAD DE CAMBIAR

Uno de los principales objetivos del hombre a lo largo de la historia ha sido el aumento del conocimiento científico para mejor controlar su entorno y lograr una mejor calidad de vida, tanto física como espiritual y moral, lo que nos da a entender que el *cambio* no es algo nuevo, porque desde el principio de la humanidad se observa cómo el medio ambiente físico llevaba al hombre a realizar importantes acciones creadoras (la Edad de piedra, la Edad de bronce, etc.).

Sin embargo, una de las paradojas que se ha mantenido de manera continua en la teoría económica ha sido el contraste entre el consenso general respecto al hecho de que el cambio tecnológico es la mayor fuente de dinamismo de las economías capitalistas, y su relativo olvido en la mayor parte de la literatura: el trabajo de los economistas que trataron de asignar un papel más destacado a la innovación tecnológica (como Marx en el siglo XIX y Schumpeter en el siglo XX), aunque era de interés, no se tomaba excesivamente en serio (Freeman, 1998). La explicación más frecuente era la de la *caja negra*, según la cual el cambio tecnológico estaba fuera de las competencias de la mayoría de los economistas y su estudio se debía dejar en manos de ingenieros y científicos. Pero esta actitud perdió peso en los años 80 y 90, resurgiendo así un gran interés por este tema, que se evidencia en la literatura económica en general, porque el cambio es algo imperativo para el siglo XXI, con presiones para cambiar desde todas las direcciones: competencia en aumento, cambios en los modelos de legislación y regulación, políticas de globalización en las empresas, barreras comerciales tambaleantes, fragmentación de los mercados, etc.

Es frecuente la identificación de la Innovación con las actividades relacionadas con la Investigación y Desarrollo (I+D)<sup>1</sup>. Ello puede estar restringiendo el ámbito de la innovación a las dimensiones técnicas (productos y procesos) y a determinadas categorías de personal (ingenieros, creativos, etc.), ignorando, de esta manera, el potencial creativo e innovador del conjunto de la empresa y de sus recursos

---

<sup>1</sup> La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), define la **Investigación** como la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y superior comprensión en los terrenos científico o técnico. Y el **Desarrollo**, como la aplicación de los logros obtenidos en la investigación o de otros conocimientos en planes o proyectos para la producción de materiales, aparatos, productos, procesos, sistemas o servicios nuevos o sustancialmente mejorados, antes de comenzar su producción comercial. Así, pues el Desarrollo es el trabajo que sigue a la investigación para llevar el producto a la fase de proyecto definitivo.

humanos. Por eso, Tushman y Nadler (1986) plantean que se hace preciso reivindicar la innovación como elemento de la estrategia empresarial, en el sentido de conceptualizar innovación como fenómeno presente en todas las actividades que se desarrollan en la empresa. Con lo que se hace necesario un fuerte grado de asunción de una filosofía directiva de orientación a la innovación: *cultura de innovación* (Batle *et al.*, 2000). En realidad, la I+D no es sino una de las formas a las que la empresa puede recurrir con el fin de lograr algún tipo de avance tecnológico, y sin lugar a dudas es la más sistemática (Surís, 1986). Muchos dirigentes recientemente interesados por los beneficios que puedan generar las innovaciones, poseen una idea errónea acerca del nivel de exigencia que requiere una opción como ésta. Piensan que con dedicar importantes recursos financieros a la I+D todo quedará resuelto, pero se equivocan, porque dichos recursos son necesarios, pero no suficientes, pues deben ir acompañados de un conjunto de medidas y políticas que integren todas las capacidades disponibles en las empresas (implantar una cultura de innovación, trabajar en equipos multifuncionales, desarrollar una gestión del conocimiento, incorporar una vigilancia tecnológica...). Pero, en caso de fundamentar todos los esfuerzos en el presupuesto de I+D, el nivel de aleatoriedad al que deberán enfrentarse las empresas será elevado (Morcillo, 2001).

## 2. INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

La innovación se ha convertido en factor esencial para la competitividad de las empresas pero es indudable que representa un riesgo para la empresa, y hay que tener en cuenta que, en materia de innovación, el fracaso tiende a ser la regla y el éxito la excepción, por lo que existe una natural reticencia hacia todo lo *nuevo*. Luego, implantar la mayor parte de las innovaciones con acierto resulta complicado, por ello conviene señalar algunas de las variables internas y externas que obstaculizan la adopción de las mismas (Morcillo, 2001):

1. En cuanto a las variables endógenas, hay que señalar que los empleados directamente afectados por las innovaciones pueden mostrar su resistencia al cambio porque éstas les exigen importantes esfuerzos de adaptación o porque pueden poner en peligro su puesto de trabajo. En este sentido, Nicolás Maquiavelo ya decía: Nada más difícil de emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación

anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva. Para contrarrestar esta aversión a las innovaciones, los órganos de poder de las compañías instauran una cultura corporativa apropiada, pero a veces, son los mismos directivos los que no son receptivos a las innovaciones.

2. Los principales factores de fracaso de origen externo o exógeno, son los que implican un importante desajuste entre la oferta realizada por la empresa y las necesidades patentes o latentes de los clientes potenciales. Así, entre las circunstancias más comunes que provocan el fracaso de las innovaciones, podemos citar las siguientes:

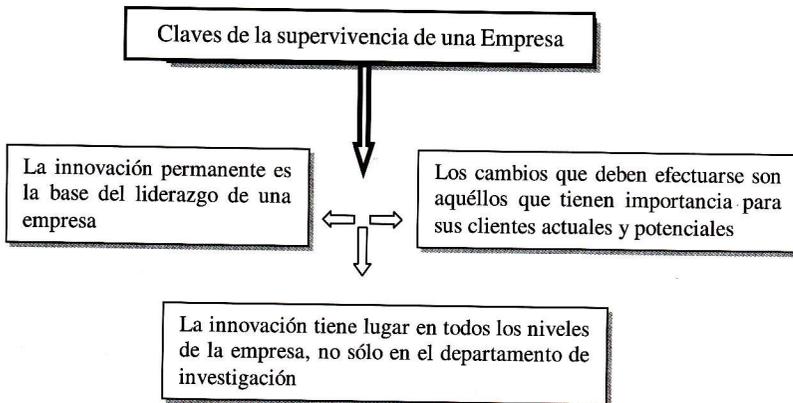
- La primera se da cuando la innovación es demasiado compleja y exige a los usuarios un aprendizaje muy sofisticado. (El miedo a lo desconocido retrasó, por ejemplo, la introducción de los ordenadores personales).
- La segunda aparece cuando la innovación se anticipa de manera excesiva a las necesidades y gustos actuales de los clientes. (Las líneas bombeadas que exhibía el modelo R14 fabricado y comercializado por Renault a mediados de los 70 no agradaron, en su momento, a los conductores que dirigieron sus compras hacia otras alternativas más triviales).
- La tercera se refiere al hecho de que no se ha educado convenientemente a los consumidores que no saben como usar el producto y desconocen su utilidad. (La peculiar forma de cerrar los envases *tupperware* obligó a la empresa a cambiar su sistema de distribución optando por las demostraciones a domicilio).
- La cuarta alude a las equivocaciones que acompañan algunas decisiones tomadas por las empresas cuando se trata de definir y delimitar el mercado al que va destinada la innovación. (Sony y Philipps se equivocaron al pensar que sus sistemas Betamax y 2000 eran, única y exclusivamente, sistemas de grabación olvidándose o no atisbando el nacimiento de un nuevo mercado tan importante como el del alquiler de películas que requería la existencia de un estándar que estas dos empresas no supieron imponer).
- La quinta se produce cuando la organización innovadora no toma en consideración las *barreras paradigmáticas* que condicionan la elección de las personas. (Los fabricantes suizos de relojes no aceptaron, a tiempo, los relojes de cuarzo porque, según ellos, estos nuevos productos nada tenían que ver con los mecanismos tradicionales que encerraban sus relojes. El no entender estas innovaciones radicales les llevó a perder, momentáneamente, el liderazgo mundial de la industria relojera).

- Y la sexta, tiene que ver con el precio excesivo de los nuevos productos. (El avión supersónico de transporte de pasajeros Concorde se dejó de fabricar no sólo porque no le dejaban aterrizar en determinados aeropuertos norteamericanos, sino porque el precio de los billetes para cubrir costes eran excesivos).

Luego, entonces conviene que nos preguntemos cuáles son las razones que pueden justificar el riesgo. Se puede presentar un largo listado de razones: supervivencia, rentabilidad, crecimiento, calidad, imagen, etc. Todas ellas conducen al mismo concepto: *competitividad*, y podemos decir que este término domina el lenguaje actual para remitir a él las preocupaciones diarias de las sociedades de nuestro tiempo, ya que las empresas están continuamente bajo presión para mantener y aumentar su competitividad, y esto resulta cada vez más complicado a medida que los negocios se hacen más internacionales y globales. Sin embargo, aunque la tecnología ayuda a aumentar la competitividad, al mismo tiempo es la causa de una mayor competencia y de la aparición de nuevos tipos de competidores, luego la solución está en la *innovación*. Así, las empresas tienen que aceptar el desafío de la innovación y ser más innovadoras (COTEC, 2001):

- Deben innovar con frecuencia, eficacia y confianza.
- La innovación debe ser la norma en lugar de la excepción, no debe ser una actividad que interfiera en el funcionamiento adecuado de la empresa, y no termina con la adopción de una nueva tecnología, sino que es un proceso continuo.

### ***CLAVES DE LA SUPERVIVENCIA DE UNA EMPRESA***



Fuente: Muñoz, P.L. (1999): *La Innovación Tecnológica en la Industria Aeroespacial*.

La innovación mejora la eficiencia y también puede cambiar, de forma significativa, el diseño de los productos y procesos, por lo que coloca a la empresa en un mayor nivel de competitividad. Este nivel de innovación puede ser necesario para responder a las acciones que desarrollen en innovación los competidores y a otras amenazas y oportunidades estratégicas, o puede ser necesario para satisfacer las crecientes expectativas y demandas de los clientes. El concepto de *competitividad* engloba los de productividad, eficacia y rentabilidad, pero la competitividad de un país, una región o una empresa depende hoy de forma determinante de su capacidad de invertir en investigación, conocimientos y tecnologías, así como, de la creación de competencias que hagan posible sacarles el mejor partido en términos de productos y servicios nuevos (Comisión Europea, 1995a). Según el Diccionario de la Real Academia Española, competitividad significa, bien la posibilidad de igualar una cosa con otra en la perfección o en las propiedades, o bien, el grado de rivalidad económica existente o forma de actuación entre los competidores en un mercado. En este sentido, el concepto de competitividad expresa la capacidad que poseen las empresas para poder competir y, más exactamente, la posición relativa de una empresa frente a sus competidores (Morcillo, 1997). Siguiendo a Bueno (1989) podemos definir la competitividad como la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial, la cual vendrá garantizada por la detención de una o más ventajas competitivas. Pero existen multitud de enfoques y definiciones de competitividad, aunque el concepto generalmente aceptado es el que hace referencia a la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permita disfrutar de una posición favorable en el entorno en que actúa; en otras palabras, es la capacidad que tiene para colocar sus productos en el mercado, la cual será función de la tecnología aplicada, la calidad, el diseño, la diferenciación del producto, la imagen de marca, el plazo de entrega, los servicios post-venta, los precios, la estructura organizativa, la gestión de la empresa, entre otros factores.

Hay que señalar que, algunas innovaciones crean ventaja competitiva porque captan una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirven a un sector de mercado que había sido olvidado por otros, ya que la ventaja competitiva se obtiene siempre que la empresa tenga un desempeño superior al de sus competidores, el cual puede lograrse, según Porter (1987) por dos caminos: los costes o la diferenciación. Independientemente de su origen, la ventaja competitiva puede

estar orientada a un mercado más amplio o más reducido. Pero una vez que una empresa logra la ventaja competitiva a través de una innovación, sólo puede mantenerla mediante una mejora continua, porque casi todas las ventajas pueden imitarse, con lo que, tarde o temprano, los rivales más dinámicos encontrarán un modo de innovar y mejorar más allá de estas ventajas o de crear un modo de hacer las cosas mejor o más económico, con lo que los competidores sobrepasarán a cualquier empresa que deje de mejorar e innovar. En definitiva, solamente las propias empresas pueden lograr y mantener la ventaja competitiva, y para ello, han de reconocer el papel esencial de innovar y de promover mejoras (Porter, 1990). Por tanto, podemos decir que la innovación es un factor importante de la competitividad por varios aspectos (Comisión Europea, 1995):

1. *La innovación en los procedimientos* hace posible aumentar la productividad de los factores incrementando la producción o reduciendo los costes, o ambas cosas a la vez. Asimismo, permite actuar sobre los precios y aumentar la calidad y la fiabilidad de los productos. La sustitución de los equipos está cada vez más acompañada de la renovación y la mejora de los métodos de la organización.

2. *La innovación en productos (o servicios)* hace posible la diferenciación respecto a los productos competidores, atenuando así la sensibilidad a la competencia en costes y precios. Una mayor calidad y rendimiento, un mejor servicio, unos plazos de respuesta inferiores, una funcionalidad más adecuada, seguridad, fiabilidad, etc., son elementos que se pueden reforzar con la innovación y que constituyen la diferencia para los clientes exigentes.

3. *La innovación en la organización del trabajo y la valorización de los recursos humanos*, al igual que la capacidad de anticipación de las técnicas, la evolución de las necesidades y los mercados, constituyen a menudo la condición necesaria para que las otras formas de innovación tengan éxito.

4. Dado que el ciclo de vida de los productos y servicios se está reduciendo progresivamente y que las generaciones tecnológicas se suceden a un ritmo acelerado, las empresas encuentran a menudo una presión que les empuja a innovar lo más rápidamente posible. El momento de *acceso al mercado y la elección del momento en que se comercializa un nuevo producto* se convierten en factores esenciales de la competencia. Finalmente, la *difusión de las técnicas, productos y servicios nuevos* en el tejido económico es un factor que hace posible aprovechar plenamente la competitividad.

### 3. LA CULTURA ORGANIZATIVA O EMPRESARIAL

Hasta hace pocos años el concepto de cultura empresarial era mencionado sólo por unos pocos científicos sociales, pero hoy es uno de los temas más actuales, debido a que la cultura organizativa caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. La cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona, está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y el presente de su estrategia (Leal, 1991). De esta manera, las organizaciones orientadas a la innovación necesitan desarrollar unos valores compartidos y un clima organizacional lo suficientemente libre y flexible como para que tales valores puedan desarrollarse. Fernández *et al.* (1997) señalan que, parte del conocimiento organizativo de una empresa se encuentra insertado en su cultura, de tal forma que, cuando existe una verdadera participación de todos los miembros de la organización en la definición y fijación de los objetivos, éstos son aceptados sin reservas y aquéllos se emplean a fondo para su consecución. Con lo que, la cultura se configura a partir de un conjunto de principios y valores, relativamente simples y comunes a todos los miembros de la empresa, que proporcionan guías para la toma de decisiones y ayudan a seleccionar, del repertorio de rutinas<sup>2</sup> conocidas y factibles, las más apropiadas de acuerdo con dichos principios y valores.

Leal (1991), opina que la cultura se compone de aquellas conclusiones que un grupo de personas extrae de su experiencia. En esta experiencia se aglutinan todas aquellas creencias que la gente tiene sobre qué trabajos deben hacerse o cuáles no, cómo deben hacerse y por qué. Según este autor, las creencias del grupo provienen también de las prácticas convencionales (como por ejemplo, formas particulares de tomar decisiones, o de reconocimiento y dirección, etc.), asimismo, provienen también de valores (juicios sobre qué es lo bueno y lo malo), y de las asunciones o suposiciones (si usted acepta riesgos y se equivoca podría ser despedido, o por ejemplo, todos los problemas que padecemos son básicamente problemas de

---

<sup>2</sup> El concepto de rutina hace referencia a un patrón de actuación o a una norma de decisión.

marketing). Morcillo (1997), señala que lo propio de la cultura empresarial es introducir, de forma permanente, aquellos valores o comportamientos que se derivan de los cambios estructurales y estratégicos observados en la economía. Por ello, cuando la importancia de estos cambios alcanza una dimensión que cuestiona la realidad socioeconómica, es necesario iniciar la gestión del cambio cultural y adoptar nuevos patrones de conducta que configuren lo que se denomina Cultura de Innovación.

Pero, no resulta nada fácil llevar a cabo un cambio cultural y más, si se trata de sustituir una cultura convencional por una cultura de innovación, que reclama a todos los miembros de la organización una fuerte capacidad de adaptación a las transformaciones que se insertan de forma frecuente, porque uno de los primeros aspectos que se debe vencer, como se ha señalado anteriormente, es la resistencia natural a todo proceso de cambio y así, al final del cambio cultural, se debería pasar de una cultura empresarial que ve la innovación como un proceso restringido al departamento de I+D, responsabilidad de unos pocos, a una visión del concepto de innovación como uno de los valores culturales arraigados en la empresa. Luego, implantar una cultura que enseñe a todos los partícipes a vivir con el cambio y les haga perder el respeto a la innovación es laborioso, pero no existen muchas otras alternativas, de ahí que las empresas se esfuercen en demostrar que un cambio de cultura no va *"en contra de"* sino *"a favor de"*, pensando en el bien de todos. Al fin y al cabo, la competitividad es una cuestión de personas y por ello no es aconsejable emprender cualquier clase de cambio profundo si no es con la colaboración de los individuos, así se hace imprescindible ganarse la confianza de todos desde la cooperación y el reconocimiento de los valores individuales (Morcillo, 1997). En orden a funcionar como un todo, las funciones de la cultura desde el punto de vista de los problemas de integración interna son (Leal, 1991):

1. Proporciona un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas. Sin esto, los miembros del grupo no podrían comunicarse con los demás ni entenderlos, y por definición el grupo no existiría.
2. Proporciona una vía de creación de las fronteras del grupo y de sus barreras o mecanismos protectores.
3. Proporciona los criterios para asignar la autoridad, el poder, estatus, propiedad y otros recursos. Esta cultura dispone de reglas y normas de funcionamiento y de relación.
4. Proporciona normas para regular las relaciones interpersonales e íntimas de

amistad, compañerismo y cariño. La cultura crea aquello que a menudo se denomina el *estilo o clima* de la organización.

5. Proporciona criterios compartidos de cómo distribuir las recompensas, el reconocimiento, el prestigio, y también las sanciones.

6. Proporciona la forma de enfrentarse o encarar sucesos imprevisibles, la forma de explicar lo inexplicable y de dirigir o manejar los sucesos turbulentos o incontrolables.

Para Morcillo (1997), algunos de los rasgos característicos que presentan las empresas que se distinguen por su elevado nivel de innovación son:

- Se fomenta una mentalidad abierta.
- Se introduce un cambio en la escala de valores.
- Se exigen creencias, confianza y compromiso.
- Se diseñan estructuras organizativas flexibles.
- Se asumen riesgos, rivalidades y conflictos.
- Se reclama el esfuerzo de todas las personas de la organización.
- Se fomenta la receptividad y la adaptación al cambio.
- Se impulsa la innovación a través de líderes auto y heteroexigentes.
- Se requiere concreción y especificación de objetivos cuantificables.
- Se intenta comprender la evolución del entorno y del negocio de la empresa.
- Se analiza la competencia y la empresa se autoestimula.
- Se innova en función de las necesidades del mercado y, más adelante, se pretende derribar las barreras de la segmentación para impulsar el negocio.
- Se incorpora una gran dosis de realismo.
- Se apuesta por un permanente estado de alerta que vigila la conducta de los competidores.
- Se planifican y se organizan los recursos necesarios.

#### **4. LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FIGURA DEL EMPRESARIO-EMPREENDEDOR**

Como ha quedado reflejado anteriormente, las innovaciones han dejado de emanar, de forma exclusiva, del departamento de I+D que, tradicionalmente, gestionaba y llevaba a cabo los proyectos de manera unilateral, para provenir del esfuerzo de un conjunto de personas que participan en equipos multidisciplinares. Se requiere que todo el personal de una organización colabore a favor de una causa común, en lugar de competir unas personas con otras (Morcillo, 1997). Esto hace

que sea necesario, además de un suministro abundante de tecnologías y un ambiente jurídico, financiero y normativo que propicie la aparición en el mercado de nuevos agentes que las exploten, el tener acceso a una reserva adecuada de *talento empresarial* (Comisión Europea, 1999). Porque, actualmente, los avances en la microinformática y las telecomunicaciones han convulsionado todas las estructuras socioeconómicas de forma similar a como lo hicieron, en su momento, el carbón y la máquina de vapor, y los efectos de estos cambios se han dejado sentir en todos los ámbitos y sectores de la economía mundial, transformando las formas de producir y de organizar la producción y el trabajo. Gómez (2000), señala que esas nuevas formas de producir han propiciado que las empresas, para sobrevivir en los mercados, pasen a depender más de los inputs derivados del conocimiento y menos de los inputs físicos, reconduciendo la demanda de trabajo de éstas hacia personal más cualificado, por eso, a corto plazo, el éxito de la actividad innovadora depende de la capacidad de la empresa para encontrar y formar adecuadamente a las personas encargadas de desarrollarla, pero a medio y largo plazo, el éxito va a depender en gran medida de la capacidad de la empresa para conseguir que los conocimientos necesarios que poseen las personas sean compartidos, interiorizados y utilizados de manera eficiente por toda la organización (COTEC, 2001a).

Veciana (1996), señala que la necesidad de desarrollar nuevos productos y/o servicios, hace resurgir la idea de que la empresa ha de prestar una atención especial a la creatividad y a la innovación. De esta manera salta a primer plano la figura del *venture management* o *intrapreneur*, cuyo primer antecedente lo tenemos en el concepto de *empresario innovador* de Schumpeter, desarrollado en 1912 en su obra *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Pero Schumpeter atribuye a J.B. Say, economista francés de comienzos del siglo XIX, ser el primero en reconocer que el empresario en una sociedad capitalista es *el eje alrededor del cual gira todo*. El *intrapreneur* de Schumpeter no es una categoría de persona, sino una abstracción conceptual; es un proceso de *destrucción creativa* necesario en todo desarrollo. Con este término se refería al simultáneo proceso de destrucción y construcción que todo proceso creativo conlleva: lo nuevo destruye lo viejo, y tanto la creación como la destrucción son esenciales para el desarrollo de la economía. Y en este proceso de destrucción creativa los empresarios tienen una función central, que es identificar las oportunidades de negocio y adoptar nuevos conceptos y nuevas tecnologías. De esta manera, la empresa queda convertida en un proceso, y el empresario emprendedor, en innovador. Dentro de esta línea, Caird (1990) define al individuo emprendedor como aquel que demuestra un marcado uso de los

atributos emprendedores, tales como iniciativa, poder persuasivo, asunción moderada de riesgos, flexibilidad, creatividad, independencia, necesidad de logros, imaginación, liderazgo, trabajo duro y una gran capacidad para resolver problemas. Sánchez (1997), indica que el empresario emprendedor suele ser autocrático, carismático y con baja tolerancia a la formalización de las burocracias. Él es quien fija los objetivos de la empresa y la estrategia a seguir, la cual se corresponde con su visión particular de la situación de la empresa, y su fobia a los procesos burocráticos le lleva a mantener una estructura centralizada, orgánica y flexible. Díaz (2002), señala que el empresario emprendedor actúa con pasión en busca de un objetivo, demuestra una aspiración por encima de las capacidades actuales, sabe dónde buscar el conocimiento, posee una tolerancia especial a situaciones ambiguas, puede evaluar, asumir y manejar riesgos moderados, mantiene un nivel de esfuerzo intenso para llevar a cabo la iniciación y desarrollo de un proyecto empresarial, posee capacidad de liderazgo, se comporta en función de las decisiones y no de las condiciones, y desarrolla y forma equipos para completar y ampliar sus habilidades. Luego, podemos decir que el emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y tiene la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos, a fin de ir al encuentro de dicha oportunidad.

Según Roberts y Fushfeld (1981), para lograr una innovación de éxito se requiere una combinación especial de papeles emprendedores, gerenciales y tecnológicos en la empresa, y las cinco funciones claves que representan esos diferentes roles son:

- **Generación de ideas:** consiste en el análisis o la síntesis de la información sobre mercados, tecnologías, o sistemas o procedimientos, a partir de la cual se genera una idea para un servicio o un producto nuevo o mejorado, para un nuevo procedimiento o sistema técnico, o para la solución de un problema técnico. Se pueden generar ideas bien por *demanda del mercado*, cuando se identifican necesidades reales o potenciales de los clientes, o bien por *impulso de la tecnología* tras vislumbrarse la posible mejora de las prestaciones técnicas de un material, de un componente o de un sistema.

- **Actividad emprendedora, empresarial, de promoción o de campeón:** reconocer, proponer, animar y demostrar una nueva idea, sistema o procedimiento técnico para su aprobación formal por la Dirección.

- **Dirección del proyecto:** planificar y coordinar los diversos grupos de actividades y de personas que participan en llevar a la práctica una idea.

- **Enlace:** recoger y canalizar la información sobre cambios en los entornos internos y externos. La actividad de enlace de información puede centrarse en atender mejor las demandas del mercado, en la fabricación o en el mundo de la tecnología.

- **Patrocinio o preparación:** guiar y desarrollar en sus cometidos al personal menos experimentado.

Pero, hay que señalar que algunos de estos roles, por ejemplo, la generación de ideas, frecuentemente necesitan ser adoptados por más de una persona y que además, algunas personas cubrirán ocasionalmente más de una de estas funciones. Por su parte, Maidique (1980) amplía a seis los papeles claves:

- **Emprendedor tecnológico:** es el organizador de una aventura tecnológica que ejerce el control de la acción típicamente mediante la propiedad de un porcentaje sustancial del capital y asume los riesgos del negocio. Normalmente es el director general.

- **Campeón de producto:** es el miembro de la organización, que crea, define o adopta una idea para una nueva innovación técnica y que está dispuesto a arriesgar su posición y prestigio para hacer posible la implantación con éxito de la innovación.

- **Campeón ejecutivo:** es el ejecutivo de una empresa tecnológica que tiene influencia directa o indirecta sobre el proceso de distribución de recursos y es quien utiliza este poder para canalizar recursos a una nueva innovación tecnológica, asumiendo, por tanto, la mayoría de los riesgos del proyecto.

- **Definición técnica:** son los requerimientos de funcionamiento y especificaciones asociadas que caracterizan una propuesta para una nueva innovación tecnológica.

- **Patrocinio:** las acciones por las cuales los ejecutivos canalizan los recursos a proyectos innovadores que han elegido apoyar.

- **Definición de negocio:** es la descripción del negocio en la cual una firma elige competir y las prácticas administrativas globales que la empresa seguirá en dicho negocio.

## 5. LA ERA DE LA INFORMACIÓN

La evolución de la información se ha extendido por toda la economía y ninguna empresa puede escapar a sus efectos. Así, la nueva tecnología sustituye los hombres por las máquinas en el tratamiento de la información, los libros de

contabilidad y los métodos empíricos dejan su lugar a los ordenadores, además, genera más datos a partir de las actividades que realiza la empresa, permitiendo a ésta capturar o reunir información que antes no era obtenible, con lo que, ha aumentado el número de variables que se pueden controlar o analizar. Por tanto, un ejecutivo debe comprender que la tecnología de la información supone algo más que el ordenador (Porter y Millar, 1999). Hoy día, debe concebirse la tecnología de la información en un sentido amplio, abarcando tanto toda la información que una empresa crea y usa, como las tecnologías, cada vez más vinculadas, que la tratan, de tal forma que, además del ordenador, se ven involucrados el equipo de reconocimiento de datos, la tecnología de la comunicación, la automatización de la producción, y otros equipos y servicios (Porter, 1999). Esto hace que, la aplicación de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a todo nuestro entorno cultural y social está impulsando la denominada *Sociedad de la Información*.

Una economía es la manera en que los individuos utilizan los recursos para satisfacer sus deseos, pero las formas específicas en que lo hacen han cambiado a lo largo de la historia, y siguen cambiando, esta vez conducidas por tres fuerzas: la conectividad, la velocidad y el crecimiento del valor intangible (Davis y Meyer, 1999):

- **Velocidad:** todos los aspectos de los negocios y las organizaciones relacionadas operan y cambian en tiempo real.

- **Conectividad:** todo se está conectando electrónicamente: los productos, los individuos, las empresas, los países, etc.

- **Intangibles:** todas las ofertas tienen un valor económico tangible e intangible. El valor intangible está creciendo más rápidamente: cada vez más, lo importante es la información y los contactos, dos cosas que no se pueden ver y que a menudo tampoco se pueden medir.

Velocidad x Conectividad x Intangibles = BLUR

*BLUR: es el nuevo mundo en el que viviremos y trabajaremos.*

Luego, podemos decir que a lo largo de los siglos, el mundo desarrollado ha atravesado tres edades económicas diferentes: la *Era Agrícola*, la *Era Industrial* y, ahora, la *Era de la Información*, que viene configurando lo que se denomina *Nueva Economía* y que se caracteriza por la globalización, el veloz cambio tecnológico y la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva en un mundo de sistemas complejos, porque la aparición de Internet ha producido grandes cambios en la sociedad y en la empresa española, lo que está dando lugar a nuevos paradigmas entre los que hay que destacar las nuevas formas de comerciar (comercio electrónico, e-commerce) y de negociar (negocios electrónicos, e-business) en el ámbito de las empresas (COTEC, 2000):

- El comercio electrónico es el aspecto que la empresa con presencia y actividad en Internet muestra hacia el exterior.
- El negocio electrónico es la forma organizativa, gerencial y tecnológica que adopta internamente una empresa para acometer su actividad comercial y productiva en el marco de las nuevas tecnologías.

Esto hace que Internet, que permite intercambiar y vender vertiginosamente, y a enormes distancias, informaciones e ideas más intangibles que nunca, sea el símbolo más visible de la economía vigente. Pero, el impacto económico y social no sólo de la Gran Red, sino del salto tecnológico en muchos campos, y el creciente contenido de conocimientos de toda la industria y de todo puesto de trabajo, van mucho más allá de una serie de nuevas empresas internauticas, porque presentan arriesgadas oportunidades, con las consiguientes amenazas, a empresas de todos los tamaños en sectores, tanto tradicionales, como de alta tecnología. Hoy día, disponer de esta tecnología de la información es un valor diferencial respecto a los competidores, y es una base para asegurar el crecimiento de la empresa, de tal forma que el desarrollo de los sistemas de información es fuente de ventaja competitiva en la medida que facilita la toma de decisiones y mejora el proceso de formulación e implantación de las estrategias (Bueno y Morcillo, 1993). En este contexto, la innovación como capacidad de aprender y convertir nuevos saberes científicos en palancas de aumento de la productividad, para crear nuevos productos y servicios, tiene un papel decisivo. Para Porter (1999), la tecnología de la información está modificando las reglas de la competencia en tres aspectos distintos. En primer lugar, sus avances están transformando la estructura de los sectores, en segundo lugar, la tecnología de la información es un medio cada vez más importante para que las empresas puedan obtener ventaja

competitiva, y por último, está generando negocios totalmente nuevos por tres vías diferentes:

- Hace tecnológicamente viables actividades de nueva creación
- Genera negocios al crear una demanda indirecta de nuevos productos.
- Crea nuevos negocios dentro de los ya existentes.

Además, está infiltrada en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades de producción de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas. Así, actualmente, la tecnología de la información afecta a las nueve categorías de actividades de producción de valor, desde el diseño asistido por ordenador para el desarrollo de la tecnología, hasta la automatización de los almacenes. Como parece indiscutible la importancia de la revolución de la información, la cuestión es cuándo y cómo afectará a la empresa. Esto hace que las empresas que se anticipen en el dominio de esta tecnología tendrán en sus manos el gobierno de los acontecimientos, mientras que, las empresas que no reaccionen se verán forzadas a aceptar los cambios que las demás provoquen y se encontrarán en desventaja en el terreno de la competencia.

La llegada de Internet supone también una revolución en la forma que las empresas se relacionan entre sí y entre el conjunto de consumidores. El cliente "*ha dejado de ser el que era*", puesto que ahora dispone de una mayor cantidad de información y sus exigencias, en cuanto a calidad y servicio ofrecido, han crecido ostensiblemente, a esto hay que añadir, que su poder negociador es mucho mayor que antes por dos motivos básicos (Casilda, 2000):

- En este mundo *on-line*, la distancia entre una empresa y sus competidores es mínima (bastaría únicamente un *click* para recorrerla).
- El coste de captación de un cliente es muy elevado, debido a la escasa o nula regulación del entorno, lo cual provoca un estallido competitivo, que según las últimas estimaciones indican que podrían existir más de un millón de páginas Web.

Al mismo tiempo, las aplicaciones de las nuevas tecnologías lleva a que la distribución y el acceso a la información sea mucho más rápido (Viguri, 2001):

- Mundo tradicional (clásico): las empresas empujan los productos hacia el consumidor. El cliente tiene poca libertad.
- Nuevo mundo: los clientes tiran de los productos y servicios. El cliente tiene toda la libertad y todo el poder.

## PARADIGMA CLÁSICO/NUEVO

CLÁSICO	NUEVO ENFOQUE
Tamaño	Velocidad
Especificación Responsabilidades	Flexibilidad
Especialización	Integración
Control	Innovación

Fuente: Viguri, J (2001): I Semana de la Innovación en la PYME.

En esta dinámica, aspectos que podríamos considerar más alejados del cliente, tales como el diseño del producto o la calidad del servicio prestado, también se están viendo afectados. Así, en determinadas compañías, ya se permite a los clientes, mediante el acceso a internet, la posibilidad de diseñar el producto a su medida, lo que obliga al resto de empresas a mejorar cualitativamente el servicio que ofrecen a sus clientes si no quieren perder a gran parte de ellos. Esto permitirá, por otro lado, que la empresa consiga información precisa sobre los gustos y opiniones de los consumidores. En cuanto al proceso productivo, con internet se globalizan las cadenas de suministros, de tal manera que una empresa puede acceder a infinidad de proveedores en un plazo mucho más corto con el consiguiente ahorro de costes y de tiempo, aparece además, la figura de las centrales de compra virtuales que posibilitan a multitud de empresas con intereses comunes, agregar demanda para obtener mejores condiciones frente a sus proveedores. La distribución también va a sufrir cambios, porque se producirá un fuerte fenómeno de desintermediación en la medida en que el cliente puede acceder directamente al fabricante, de este modo, todos aquellos intermediarios que no añadan valor al producto tenderán a desaparecer. Sin embargo, aparecerá la figura del intermediario virtual, aquel capaz de ofrecer la opción más beneficiosa para el cliente entre un gran número de proveedores con un solo *click*. La estrategia comercial y de marketing seguida por las empresas, se verá seriamente transformada, pues la eliminación progresiva de barreras geográficas tiende a homogeneizar los productos que se comercializan lo que hará necesario que las empresas realicen importantes esfuerzos por buscar una diferenciación en el mercado, bien a través de una venta múltiple de servicios, o bien mediante una segmentación extrema del mercado, que convierta a cada cliente en un mercado

distinto con la personalización del producto. Otro aspecto importante, es lo concerniente al servicio post-venta, el cual deberá seguramente replantearse por parte de muchas empresas, ya que al incluir al cliente como elemento activo en la concepción del producto, aquel adquirirá un papel fundamental en la fidelización y en la satisfacción del comprador.

Hoy en día, una de las principales amenazas que se vislumbran en el comercio electrónico es el escaso desarrollo de los mecanismos de atención al cliente, ya que se observan casos de empresas que no responden a las consultas o requerimientos de sus clientes en un plazo de tiempo razonable y esto puede provocar la desconfianza de los usuarios de este tipo de comercio. Hay que destacar también que, junto con las tendencias que se han generado con esta revolución tecnológica, se plantean nuevas dudas de carácter legal, tales como la seguridad de las compras que se realizan en la red, el dinero utilizado en las mismas, la implementación efectiva de la firma electrónica, la normativa fiscal y la responsabilidad sobre las transacciones. Buscar una solución no es fácil, ya que el comercio electrónico excede del ámbito nacional y esto obliga a un esfuerzo de coordinación entre las legislaciones de los distintos estados. Siguiendo a Porter y Millar (1999) hay que señalar que para aprovechar las oportunidades que la revolución de la información ha creado, la dirección de la empresa debe seguir las siguientes directrices:

1. *Valorar la intensidad informativa:* la primera tarea de la empresa es evaluar la intensidad informativa actual y potencial de los productos y los procesos de cada unidad estratégica.

2. *Determinar el papel de la tecnología de la información en la estructura del sector:* es conveniente prever el probable efecto de la tecnología de la información en la estructura del sector en que la empresa opera.

3. *Distinguir y clasificar las formas en que se podría aprovechar la tecnología de la información para obtener ventaja competitiva:* debe partirse del supuesto de que la tecnología puede afectar a todas y cada una de las actividades de la cadena de producción de valor. Igualmente importante es la posibilidad de que se creen nuevos enlaces entre las actividades.

4. *Investigar cómo podría la tecnología de la información generar nuevos negocios:* deben tenerse en cuenta las posibilidades de crear negocios nuevos a partir de los ya existentes. La tecnología de la información constituye un medio cada vez más importante de diversificación empresarial.

5. *Desarrollar un plan de aprovechamiento de la tecnología de la informa-*

*ción.* Los cuatro puntos anteriores deben llevar a la preparación de un plan de acción con el que capitalizar la revolución de la información, que debería clasificar las inversiones estratégicas necesarias tanto en hardware y software como en el desarrollo de nuevos productos que posean un mayor contenido de información. La gestión de la tecnología de la información no puede seguir siendo responsabilidad sólo del departamento de informática, y cada vez más, las empresas deben emplear la tecnología de la información con un conocimiento pleno del papel que puede representar en la obtención de ventaja competitiva.

Con la Nueva Economía, poco a poco, todas las organizaciones van conectándose a redes que les permiten disponer, en tiempo real, de una misma información, pero otra cosa es que todas las empresas dispongan de la capacidad de poder transformar dichas informaciones en conocimientos. Sin embargo, la naturaleza tan compleja de los conocimientos hace que sea muy difícil evaluar el stock de conocimientos de una empresa. No obstante, instituciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Empresas y otras entidades privadas y públicas trabajan en el desarrollo de modelos de medición y gestión del Capital Intelectual, pero no pretenden con ello evaluar el pasado de la empresa, sino obtener una idea de conjunto sobre la posición competitiva actual y las expectativas de desarrollo y crecimiento de la empresa. Siguiendo a Morcillo (2001), el Capital Intelectual de las empresas vendría formado por tres grandes bloques integrados:

- El Capital Humano, que se refiere al conocimiento explícito e implícito que controlan las personas y a su capacidad de aprendizaje. Es una combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados a la hora de llevar a cabo la tarea para la que han sido contratados. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía, en tanto en cuanto están asumidos por los empleados. El Capital Humano no es propiedad de la empresa. Es lo que el trabajador se lleva a casa.

- El Capital Estructural. En la medida en que los conocimientos de las personas pueden ser codificados, sistematizados e internalizados, la organización dispondrá de un Capital Estructural, que es propiedad de la empresa porque se queda en la organización aunque las personas que hayan participado en su desarrollo abandonen la compañía cuando acaba la jornada laboral. Son los equipos, programas, bases de datos, estructuras organizativas, patentes, marcas y todos los procesos sobre los que se fundamenta la productividad de los empleados.

- El Capital Relacional, toma en consideración el valor que tiene para una

empresa el conjunto de relaciones que la misma mantiene con agentes de su entorno, principalmente los clientes. Al ejercer un poder de negociación, dicha clase de capital será propiedad de la empresa.

## 6. LA TEORÍA DE RECURSOS Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS

La Teoría de Recursos y Capacidades destaca el papel fundamental que, para la supervivencia y éxito de la empresa, tiene y tendrá la existencia y desarrollo de recursos que son escasos, difíciles de imitar e imperfectamente sustituibles: los llamados **activos intangibles**. Así, el enfoque basado en los recursos, a la hora de la explicación del éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el aprovechamiento de fallos del mercado conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la posesión de una “cartera” de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible, que condicionan la forma de diferenciación de cada empresa. De esta manera Fernández (1993) afirma que, la capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos, depende sobre todo de ella misma. Pero la distinción entre los conceptos de recurso y capacidad no está muy delimitada, por eso, hay que diferenciar entre recursos en sentido amplio o recursos en sentido estricto (Camisón, 1999):

- *Recurso en sentido amplio* se entiende como aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Esta acepción de recurso incluye también el concepto de capacidad, es decir, las capacidades<sup>3</sup> de una empresa serán también recursos con los que ésta cuenta.

- Los *recursos en sentido estricto* son definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa. En cambio la *capacidad* es la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo que, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los

---

<sup>3</sup> Bueno (1996), considera que, aunque se suelen utilizar en ocasiones capacidades y habilidades de forma indistinta, conviene introducir algunos matices. Por capacidad se entiende la aptitud o talento para el buen ejercicio de algo. Y por habilidad, la gracia y destreza en ejecutar una cosa o la capacidad y disposición para ello. La propuesta diferenciadora más aceptada se centra en que las capacidades se asocian a la organización, y las habilidades a las personas, por lo que se puede llegar a aquéllas por la suma de éstas.

recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993).

Asimismo, Grant (1991) afirma que los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa. Este autor reconoce que pocos recursos son productivos, apareciendo a este nivel el concepto de capacidad. Una capacidad es la habilidad, para un equipo de recursos, de realizar alguna tarea o actividad. Mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de sus ventajas competitivas (Camisón, 1999). Para Fernández (1995), la formación y motivación de los empleados, la posesión de una red estable de proveedores y clientes, una reputación consolidada, o una cultura que oriente y de cohesión a la empresa, son algunos ejemplos significativos de recursos básicos para cualquier organización, y que no aparecen recogidos en su balance, entre otras cosas, por la dificultad que existe para valorarlos y defenderlos con derechos de propiedad. Se trata de activos intangibles, fundamentados en la información que poseen los individuos relacionados con la empresa, trabajadores y directivos, clientes y proveedores. Cuervo (1995), afirma que el centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de los recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos intangibles como marcas, reputación, know-how, experiencia y tecnología. Las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas<sup>4</sup> y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo. De la definición de Cuervo se desprende que las capacidades también son recursos al alcance de la empresa, de carácter organizativo, que permiten dinamizar el resto de recursos que posee una organización empresarial. Aunque, como hemos señalado anteriormente, el enfoque basado en los recursos identifica a éstos como la fuente de ventajas competitivas, hay que tener en cuenta que, no basta con tener una ventaja competitiva, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera, con lo que la competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para confi-

---

<sup>4</sup> Las capacidades, además de organizar coordinadamente un conjunto de recursos, incorporan interacciones complejas entre personas y entre personas y otros recursos de que se compone la empresa. Así, aparece el concepto de *rutinas organizativas* en el sentido de Nelson (1991) y Nelson y Winter (1982). Una capacidad es en esencia una rutina, o un número de rutinas interactuando (Grant, 1991).

gurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de competencias distintivas (Camisón, 1999).

Según Selznick (1957), el concepto de competencia distintiva de una organización no es lo que puede hacer, sino lo que puede hacer especialmente bien. La literatura sobre estrategia se ha limitado a señalar que una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. Ahora, se añade que una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos (Camisón, 1999). Los recursos que reúnen dichos requisitos se denominan, según Wernerfelt (1984), *recursos críticos*, según Barney (1991), *factores estratégicos* o según Amit y Schoemaker (1993), *activos estratégicos*. Así, los *activos estratégicos* (Amit y Schoemaker, 1993), son un subconjunto de los recursos de la empresa, pero especialmente de capacidades, y las ventajas competitivas de una empresa se fundamentan esencialmente sobre los conocimientos y habilidades que posea, así como sobre los sistemas directivos que controle, es decir, la competitividad se sostendrá principalmente en la configuración de su cartera de activos intangibles (Hall, 1992). De esta manera, la empresa no será sólo un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias, que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad, es decir, una serie de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. Estas aptitudes y competencias se irán desarrollando con el tiempo y se perfeccionarán con el uso, a diferencia de otros recursos que también posee la empresa como los físicos y financieros (Prahalad y Hamel, 1991), de esta manera pierde importancia el concepto de cartera de negocios frente al de cartera de competencias.

Hay que tener en cuenta que las capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles, particularmente en el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa, gobiernan la transformación de los inputs en outputs, crean valor añadido y determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa. No sólo dependen de la base de activos de la empresa, sino también de su propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de diversas rutinas organizativas (Grant, 1991). Una rutina organizativa define una pauta o patrón de actividad regular y predecible, integrada por una secuencia de acciones coordinadas que se ponen en funcionamiento ante un problema o estímulo específico (Nelson y Winter, 1982). Las rutinas son a las empresas lo que los genes a las personas. Del mismo modo que la herencia genética contiene información que condiciona la conducta y la apariencia de las personas, las rutinas contienen conocimiento organizativo que determina la forma en que

la empresa actúa dentro de una estructura formal dada y con una base de recursos determinada. Gran parte de este conocimiento organizativo no se encuentra ni recopilado ni escrito en ningún manual de la empresa, más bien se encuentra distribuido a lo largo de toda la organización entre sus miembros (Fernández *et al.*, 1997). Pero un comportamiento rutinario no significa comportamiento inflexible o pasivo, las empresas modifican sus rutinas con el fin de mejorarlas y adaptarlas a las circunstancias cambiantes del entorno, siguiendo pautas marcadas por sus propias rutinas dinámicas de aprendizaje y cambio. En este sentido, las rutinas no sólo constituyen la memoria de la empresa, también contienen elementos de mutación endógena, pautas sobre cómo progresar y cambiar (Fernández, 1995). Así, las capacidades de la empresa son una manifestación externa de sus rutinas, son flujos que contribuyen a acrecentar el stock de recursos intangibles de la empresa, tienen carácter colectivo y transfuncional (puesto que suponen una pequeña parte del trabajo de muchas personas, no de un gran porcentaje del trabajo de unos pocos, por lo cual crecen cuando se aplican y comparten), y se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables a las demás empresas.

### ➤ Tipología de recursos

Siguiendo la tipología propuesta por Wernerfelt (1984), los recursos se agrupan en *recursos tangibles* y *recursos intangibles* o *activos invisibles*. Grant (1991), divide los recursos en: recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, reputación (o recursos comerciales) y recursos organizativos. Cruzando esta clasificación con la de Wernerfelt (1984), obtenemos que dentro de los **recursos tangibles** se encuentran los *físicos* y los *financieros*; entre los recursos físicos se incluyen los activos fijos tradicionalmente incluidos en el balance (la maquinaria, instalaciones productivas, los elementos de transporte, etc.); en los recursos financieros se engloba la estructura de financiación de la empresa que le permitirá acometer las inversiones en los demás factores que sean necesarios. Los **recursos intangibles** están compuestos por el resto de recursos de la empresa, así como de sus capacidades: *recursos humanos*, *recursos tecnológicos*, *reputación* (o recursos comerciales) y *recursos organizativos* (Barney, 1991; Grant, 1991).

1. Los **recursos humanos**. La adecuada gestión de los recursos humanos que se realice en las empresas (selección, formación, remuneración, creación de una cultura de cooperación y de confianza entre los miembros de la empresa, etc.) revertirá en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y

capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en la organización.

2. Los *recursos tecnológicos*. Estos recursos están configurados por todas las decisiones relacionadas con la inversión, utilización y mejora de las tecnologías de proceso y de producto que maneja una determinada empresa y que cobran hoy en día un interés creciente debido a las circunstancias del entorno. Por lo tanto, la posesión de este tipo de recursos, bien vía desarrollo interno en la empresa, bien adquiriéndolos en el exterior, o bien, vía cooperación interempresarial, se convierte en un elemento imprescindible para alcanzar la competitividad.

3. La *reputación*. Cuando se habla de este tipo de recurso, al cual también se le denomina recurso comercial, se hace referencia al nombre comercial, a las marcas que posee una determinada empresa, pero se va más allá al incurrir en la evaluación propia de la imagen de la organización y a la fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años. Por lo tanto, es un concepto más amplio que aquellos elementos susceptibles de ser registrados.

4. Los *recursos organizativos*. El concepto de recurso organizativo es asimilable al de capacidad, en el sentido que supondrá para la empresa un factor más a su alcance que le permitirá movilizar y gestionar los demás recursos que posee la empresa de manera adecuada. Barney (1991), afirma que dentro de los recursos organizativos se incluyen: la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control formales e informales, las relaciones informales entre los distintos grupos de la empresa y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno, los canales por lo que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de la organización.

Los *activos tangibles* se caracterizan por ser fácilmente identificables y catalogables (el balance de la empresa da buena cuenta de ellos) no sólo por la empresa, sino también por los competidores, de ahí que aunque necesarios, no son suficientes para el éxito. Por el contrario, los *activos intangibles* sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y, por tanto, al éxito empresarial, además estos activos, en vez de depreciarse<sup>5</sup>, pueden incrementar su valor a medida que se emplean. Así, la ventaja competitiva de la empresa depende tanto de activos observables o tangibles, como de los no observables o intangibles, siendo éstos los que configuran hoy en día la base de la competitividad (Bueno y Morcillo, 1993). Las características que poseen los

---

<sup>5</sup> Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan produce una depreciación de su valor.

activos intangibles que les configura como pilar de la ventaja competitiva de la empresa son (Barney, 1991):

- Se trata de recursos valiosos en el sentido de que deben permitir explotar oportunidades y/o neutralizar amenazas del entorno.

- Escasos en el sentido de que no sean poseídos por un gran número de competidores, puesto que en ese caso nos hallaríamos en una situación de paridad competitiva.

- Imperfectamente imitables puesto que la inimitabilidad o simplemente la difícil copia de tales recursos es uno de los factores que permiten que las rentas por ellos generadas se mantengan en el tiempo a la vez que limitan la competencia.

- No transferibles en el sentido de que no se pueden comprar y vender<sup>6</sup>, o que ello entrañe muchos obstáculos. No existe un mercado específico de recursos como reputación, Know-how, etc. Por otro lado al tratarse de recursos basados en la información su intercambio puede resultar enormemente complejo, sobre todo, si aquella no se halla codificada y/o si los derechos de propiedad sobre ellos no están claramente definidos.

## 7. CONCLUSIONES

1. Hoy día la actividad innovadora constituye el núcleo del espíritu empresarial, de tal forma que el concepto de innovación afecta a todas las empresas y organizaciones.

2. Innovar, en un sentido amplio, es más una cuestión de sentido común e ingenio que el uso de tecnología de vanguardia.

3. El objetivo de las empresas debe ser que la innovación tenga carácter de continuidad.

4. El estilo de dirección de la empresa moderna debe atender a unos valores que permitan una adaptación fácil y permanente de la misma a un entorno inestable y cambiante, y esto se consigue sin demasiada dificultad si la empresa logra, a través de su cultura, inculcar a todos los miembros de su plantilla un sentimiento de predisposición al cambio.

5. El nuevo protagonista en la empresa debe ser la persona con actitudes,

---

<sup>6</sup> Los activos invisibles no se pueden comprar, sino que deben crearse dentro de la empresa a lo largo del tiempo (Itami, 1987).

aptitudes, capacidades o iniciativas propias, dentro de un marco de coherencia cultural y organizativa establecido por la alta dirección de la empresa. Por eso se hace necesario tener acceso a una reserva adecuada de talento empresarial, es decir, de personal con aptitudes técnicas y administrativas avanzadas, optimista a la hora de resolver problemas y dispuesto a afrontar riesgos (espíritu emprendedor).

6. La llegada de la Sociedad de la Información se ha convertido en los últimos años en un acontecimiento de gran envergadura para la innovación porque es portadora de nuevas profesiones y de productos innovadores, ya se trate del suministro de servicios a distancia en la educación, la medicina, etc., o del desarrollo de nuevos programas y aplicaciones informáticos, por eso las empresas deben anticiparse en el dominio de esta tecnología para obtener así ventajas sobre la competencia.

7. Los recursos más importantes desde el punto de vista competitivo son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, o imperfectamente transferibles, no fácilmente reproducibles y sobre los que la empresa posee una clara propiedad y control. Características todas ellas de las que participan los intangibles y que les convierten en los recursos que mejor cumplen los requisitos para sostener la ventaja competitiva.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

AECA (1995): "La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de Organización y Sistemas". *Documentos*, nº 7.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

BATLE, F.J.; GIL, M<sup>a</sup>.A.; GINER, F. y CELMA, M<sup>a</sup>.D. (2000): "Innovación y gestión del cambio". *Revista de Economía y Empresa*, nº 39, vol. XIV (2<sup>a</sup> época) – 2º cuatrimestre; pp. 87-107 AEDEM.

BUENO, E. (1989): "La Competitividad de la empresa española". AECA. Monografías, nº 12.

BUENO, E. (1996): “*Dirección Estratégica de la Empresa*”. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1993): “*La Dirección Eficiente*”. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.

CAIRD, S. (1990): “What does it mean to be enterprising?”. *British Journal of Management*, 1, pp. 137-145.

CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA (2001): “Factores para consolidar una Empresa”. Madrid.

CAMISÓN, C. (1997): “*La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*”. IMPIVA. Editorial Cívitas, S.A. Madrid.

CAMISÓN, C. (1999): “Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles”. *First International Conference. Management related theory and research: an iberoamerican perspective*. The Iberoamerican academy of Management

CAMISÓN, C. (2003): “La competitividad de la pyme frente a la gran empresa: un análisis a partir de los modelos alternativos de organización de la producción”. *Creación de empresas. Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés*, pp. 687-723. Servicio de publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona.

CASILDA, R. (2000): “La nueva economía: e-bussiness y e-commerce”. *Bolsa de Madrid*, nº 93, noviembre.

COMISIÓN EUROPEA (1995): “*Libro Verde sobre la innovación*”. Boletín de la Unión Europea. Suplemento 5/95, Luxemburgo.

COMISIÓN EUROPEA (1995a): “La mejora de la competitividad Europea”. Primer informe al Presidente de la Comisión Europea y a los Jefes de Estado o de Gobierno, grupo consultivo sobre la competitividad, Junio.

COMISIÓN EUROPEA (1999): *Rev. Innovación & Transferencia de Tecnología (el Boletín del Programa Innovación)*, julio.

CORNELLÁ, A. (1994): *“Los recursos de información. Ventaja competitiva de las Empresas”*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

COTEC (2000): *“Comercio y negocios en la Sociedad de la Información”*. Documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas, nº 18, Madrid.

COTEC (2001): *“Informe COTEC 2001. Tecnología e Innovación en España”*, Madrid.

COTEC (2001a): *“Gestión de la innovación y la tecnología en la empresa”*, Madrid.

CUERVO, A. (1995): *“La dirección estratégica de la empresa”*. Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno, pp. 51-69. Editorial Cívitas. Madrid.

DAVIS, S. y MEYER, C. (1999): *“La velocidad de los cambios en la economía interconectada. Blur”*. Paidós Empresa.

DE LA CALLE, A. (2004): *“La nueva dimensión de la Innovación en las Empresas. El comportamiento innovador de la Empresa Extremeña: estudio empírico del sector de las Rocas Ornamentales”*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.

DÍAZ, C. (2002): *“La creación de Empresas. Revisión Histórica de Teorías y Escuelas”*. Ediciones La Coria.

DÍEZ DE CASTRO, E. (1991): *“Gestión del cambio organizativo”*. Cuadernos de Gestión, vol. 13, pp. 57-78.

DÍEZ DE CASTRO, E.; LEAL, A. y RODRÍGUEZ, M.L. (1992): *“La implantación del cambio cultural: Un experimento para evaluar su incidencia en las personas de una organización. En Le Management des Entreprises dans l’espace économique européen. C.F.I.-I.A.E., pp. 467-479.*

- DRUCKER, P. (1986): “*La innovación y el empresario innovador*”. Edhasa, Barcelona.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): “La Organización interna como ventaja competitiva para la empresa”. *Papeles de Economía Española*, 56; pp. 178-193.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4 – nº 2, pp. 11-19. AEDEM.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1997): “La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 3; pp. 11-32. AEDEM, Vigo
- FREEMAN, C. (1998): “La economía del cambio tecnológico”. *Estudios COTEC*, nº 17. Fundación COTEC, diciembre 2000.
- GÓMEZ, J.S. (2000): “*Las nuevas perspectivas en la localización de la industria. El caso del sector auxiliar del automóvil en el área de Vigo*”. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo, Vigo.
- GRANT, R.M. (1991): “The Resource-based theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review*, 33; pp. 114 - 135.
- HALL, R.H. (1992): “The strategic analysis of intangible resources”. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 135-144.
- HERNÁNDEZ, R.M<sup>a</sup>. (1991): “*La imagen de las empresas*”. Universidad de Extremadura.
- HERNÁNDEZ, R.M<sup>a</sup>. (1998): “Aproximación al nuevo escenario económico del siglo XXI”. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* nº 10, 1998. Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Plasencia.

HERNÁNDEZ, R.M<sup>a</sup>. (2003): “*Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*”. Colección Estudios, n<sup>o</sup>.4. Ediciones la Coria. Fundación Xavier de Salas, Trujillo.

ITAMI, H. (1987): “*Mobilizing invisible assets*”. Cambridge: Harvard University Press.

JIMÉNEZ, J.J. y GARCÍA, P.M. (1993): “La innovación como estrategia empresarial: sus implicaciones directivas y organizativas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, n<sup>o</sup> 1, pp. 93-98. AEDEM, Vigo.

KETS DE VRIES, M.F.R. (1977): “The entrepreneurial personality: a person at the crossroads”. *Journal of Management Studies*, 14, pp. 34-57.

LEAL, A. (1987): “*La cultura de las organizaciones*”. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

LEAL, A. (1991): “*Conocer la cultura de las Organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*”. Actualidad Editorial, S.A.

MAIDIQUE, M.A. (1980): “Entrepreneurs, champions, and technological innovation”. *Sloan Management Review*, invierno.

MINZTBERG, H. (1984): “*La estructuración de las organizaciones*”. Ariel Economía, Barcelona.

MORCILLO, P. (1995): “La innovación en la empresa: un factor de supervivencia”. AECA, Documento n<sup>o</sup> 7. Madrid.

MORCILLO, P. (1997): “*Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias*. Tratados y Manuales”. Editorial Cívitas. Madrid.

MORCILLO, P. (2001): “*Competitividad Empresarial por Arte de Birlibirloque*”. Moransal Asociados, Economía.

- MULET, J. (2001): "La innovación tecnológica como herramienta de competitividad". Fundación COTEC. *Ponencia presentada en el Seminario sobre Innovación Empresarial: Aquí y Ahora*. Organizado por la Fundación Xavier de Salas, Trujillo.
- MULET, J. (2002): "Innovación: necesidad y oportunidades". II Seminario sobre Innovación Empresarial. Fundación Xavier de Salas, Trujillo.
- MUÑOZ, P.L. (1999): "La innovación tecnológica en la industria aeroespacial. CASA", Dirección de Desarrollo y Tecnología de Fabricación. *Ponencia presentada en el Seminario sobre Innovación y desarrollo tecnológico: claves de la competitividad industrial del siglo XXI*. UIMP. Julio, Santander.
- NELSON, R. (1991): "Why do firms differ and how does it matter?". *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.
- NELSON, R. Y WINTER, S. (1982): "*An Evolutionary Theory of Economic Change*". Harvard University Press, Cambridge.
- ONGALLO, C. (2000): "Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones". Dykinson, S.L.
- PETERS, T. (1994): "*Liberation Management*". The Random House Publishing Group.
- PETERS, T. y PETERS, T.J. (1999): "*The circle of innovation*". Random House, Incorporated.
- PORTER, M.E. (1987): "*Ventaja competitiva*". CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1990): "*The competitive advantage of nations*". Harvard-Deusto Business Review, 4º trimestre.
- PORTER, M.E. (1999): "*Ser Competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*". Ediciones Deusto, Bilbao.

- PORTER, M.E. y MILLAR, V.E. (1999): "Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información. En *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*". Capítulo 3, pp. 81-104. Porter, M.E. Deusto.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1991): "La Organización por Unidades Estratégicas ya no sirve". *Harvard-Deusto Business Review*, 1<sup>er</sup> quarter, pp. 47-64.
- ROBERTS, E. B. (1996): "*Gestión de la innovación tecnológica*". Clásicos COTEC, nº 1. Fundación COTEC, Madrid.
- ROBERTS, E.B. y FUSFELD, A.R. (1981): "Staffing the innovative technology-based organization". *Sloan Management Review*, primavera.
- SÁNCHEZ, G. (1997): "*La innovación tecnológica y la pequeña y mediana empresa en Andalucía: un estudio empírico*". Tesis Doctoral. Universidad de Granada, Granada.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): "Theory of Economic Development". *Harvard University Press*, Cambridge, Massachusetts.
- SCHUMPETER, J.A. (1971): "*Historia del análisis económico*". Ariel, Barcelona.
- SELZNICK, P. (1957): "*Leadership in Administration: A Social Interpretation*". New York: Harper & Row.
- SURÍS, J.M. (1986): "*La Empresa industrial española ante la innovación tecnológica*". Hispano Europea. Barcelona.
- TUSHMAN, M.L. y NADLER, D. (1986): "Organizing for Innovation". *California Management Review*, vol. 28, nº 3, pp. 74-92.
- VAN LEEUWEN, M. (2003): "Liderazgo en organizaciones basadas en el conocimiento: ¿qué hay nuevo?". En *Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*. R. Hernández (ed.). pp. 139-164. Ediciones LA CORIA.

VECIANA, J.M<sup>a</sup>. (1996): “Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Venture Management o Corporate Entrepreneurship”. *Economía Industrial*, vol. 310, pp.79-98.

VIGURI, J. (2001): I Semana de la Innovación en la PYME. Cátedra de Innovación. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.

WERNERFELT, B. (1984): “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

ZAHERA, M. (2003): “La gestión de la innovación tecnológica (GIT) en la Empresa”. *e-Deusto*, nº 25 – abril/mayo; pp. 16-20.